

Марина С. Татар*

МОДЕРНІЗАЦІЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА НОВИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

У статті досліджено сучасний зміст і структуру ринку консалтингових послуг в умовах цифровізації економіки. Особливу увагу приділено систематизації видів консалтингу та уточненню їх функціонального наповнення. На основі узагальнення теоретичних підходів і практики консалтингової діяльності сформовано класифікацію видів консалтингу, яка охоплює стратегічний, операційний, фінансовий, IT-, HR-, маркетинговий, юридичний, інвестиційний, екологічний, цифровий, ризик-, кібер- та інші види. У межах дослідження проаналізовано зміст кожного виду консалтингу, його основні функції та спектр послуг, що дозволило розкрити сучасну структуру консалтингового ринку та тенденції його функціонування.

У результаті дослідження встановлено, що розвиток ринку консалтингових послуг супроводжується його диверсифікацією та появою нових спеціалізованих напрямів, зокрема цифрового консалтингу, кіберконсалтингу тощо. Окремо проаналізовано військовий консалтинг, що набуває актуальності в умовах воєнного стану та може стати перспективним напрямом розвитку ринку за умови належного інституційного забезпечення.

Визначено, що сучасний консалтинг трансформується під впливом цифровізації, що проявляється у трансформації традиційних підходів до надання послуг, розширенні спектра послуг та зростанні ролі технологічних рішень. Зокрема, відбувається перехід від класичної, консультаційно-рекомендаційної моделі, до інтегрованих цифрових рішень, які включають аналітику даних, автоматизацію бізнес-процесів, використання цифрових платформ і дистанційних форматів взаємодії з клієнтами.

Ключові слова: консалтинг, ринок консалтингових послуг, цифровізація, цифрова трансформація, консалтингові компанії, бізнес-моделі, економічний розвиток.

Рис. 1. Табл. 3. Літ. 29.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-682-696

Maryna Tatar

MODERNIZATION OF THE CONSULTING SERVICES MARKET THROUGH THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND NEW BUSINESS CONSULTING MODELS

The article examines the current content and structure of the consulting services market in the context of the digitalization of the economy. Particular attention is paid to the systematization of types of consulting and the clarification of their functional content. Based on the generalization of theoretical approaches and practice of consulting activities, a classification of types of consulting was formed, which includes strategic, operational, financial, IT, HR, marketing, legal, investment, environmental, digital, risk, cyber and other types. The study analyzed the content of each type of consulting, its main functions and range of services, which allowed to reveal the current structure of the consulting market and trends in its functioning.

As a result of the study, it was established that the development of the consulting services market is accompanied by its diversification and the emergence of new specialized areas, in particular digital consulting, cyber consulting, etc. Military consulting was analyzed separately, as it is

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

becoming increasingly relevant under conditions of martial law and could emerge as a promising direction for market development, provided that appropriate institutional support is established.

It is determined that modern consulting is being transformed under the influence of digitalization, which is manifested in the transformation of traditional approaches to service provision, the expansion of the range of services and the growth of the role of technological solutions. In particular, there is a transition from the classical, consulting and recommendation model to integrated digital solutions that include data analytics, business process automation, the use of digital platforms and remote formats of interaction with clients.

Keywords: consulting, consulting services market, digitalization, digital transformation, consulting companies, business models, economic development

Peer-reviewed, approved and placed: 23.04.2026

Постановка проблеми. Консалтингова діяльність, яка традиційно була зосереджена на наданні експертних рекомендацій у сфері стратегії, фінансів, операційного управління та організаційного розвитку, сьогодні трансформується у комплексну систему інтелектуальної підтримки бізнесу, що базується на використанні цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження ринку консалтингових послуг зумовлена фундаментальними змінами у світовій економіці, які характеризуються переходом від традиційних моделей управління до цифрових бізнес-екосистем. Підприємства різних галузей стикаються з необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін, нестабільності глобальних ринків, посилення регуляторних вимог, зростання кіберзагроз та необхідності впровадження принципів сталого розвитку. За таких умов консалтингові компанії перестають виконувати виключно функцію зовнішніх радників, перетворюючись на стратегічних партнерів, які забезпечують цифрову трансформацію, оптимізацію бізнес-процесів, розроблення інноваційних моделей розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

Світовий ринок консалтингових послуг демонструє активну модернізацію під впливом цифровізації, що спричинила появу нових напрямів консалтингу, зокрема цифрового консалтингу, ІТ-консалтингу, кіберконсалтингу, екологічного консалтингу, інноваційного консалтингу тощо. Провідні міжнародні консалтингові компанії активно розширюють спектр послуг шляхом інтеграції цифрових технологій у традиційні консалтингові практики, що формує нову модель бізнес-консалтингу, у якій аналітична експертиза поєднується з технологічними рішеннями та можливостями прогнозування майбутніх тенденцій.

Особливої актуальності проблема модернізації консалтингового ринку набуває для України, де розвиток відбувається під впливом складних економічних, соціальних та безпекових факторів. В умовах повномасштабних трансформацій економіки, необхідності відновлення бізнес-середовища, залучення міжнародних інвестицій та інтеграції України у європейський економічний простір консалтингові послуги відіграють важливу роль у підтримці підприємств, державних установ та інвесторів. Водночас український ринок консалтингу потребує подальшого розвитку через активне

впровадження цифрових інструментів, розширення спектра послуг, адаптацію міжнародного досвіду та формування конкурентоспроможної національної консалтингової екосистеми.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку консалтингу, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки процесів модернізації ринку консалтингових послуг, трансформації традиційних моделей консалтингу та визначення перспектив розвитку українського консалтингового сектору у контексті глобальних тенденцій. Особливо актуальним є дослідження зміни структури консалтингових послуг та нових вимог бізнесу до консалтингових послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження розвитку ринку консалтингових послуг в умовах цифровізації потребує комплексного аналізу наукових підходів до визначення сутності консалтингу, закономірностей становлення відповідного ринкового середовища, а також трансформаційних процесів, спричинених поширенням цифрових технологій. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі консалтинг розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності управління, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підтримки процесів організаційних змін.

Більш ранні дослідження консалтингу, проведені, зокрема, Кременем В. М., визначають основні передумови розвитку консалтингу в Україні, акцентуючи увагу на недостатній зрілості ринкової інфраструктури та обмеженому попиті на професійні консультаційні послуги [16]. Подібної позиції дотримується Вергуненко Н. В., яка розглядає інституціоналізацію ринку як ключову умову його ефективного функціонування, наголошуючи на необхідності формування професійних стандартів і підвищення рівня довіри до консультантів [5]. Водночас Фурсова О. В. підкреслює вплив глобалізаційних процесів, що зумовлюють інтеграцію українського консалтингу у світовий економічний простір, хоча в її дослідженні недостатньо враховано майбутню роль цифрових технологій [27].

Важливим напрямом є оцінювання привабливості ринку та факторів його розвитку. Гриценко О. Г., Рак Ю. А. застосовують факторний аналіз для визначення ключових чинників розвитку консалтингових послуг, серед яких макроекономічна стабільність і рівень підприємницької активності [9]. Однак їх підхід має обмеження, оскільки не враховує нематеріальні аспекти, такі як довіра чи інноваційність. У свою чергу Забедюк М. С., Юхимук М. М. розкривають сутність консалтингу як специфічного виду професійної діяльності, що забезпечує трансфер управлінських знань, проте їх трактування потребує доповнення з урахуванням цифрових інструментів [12].

Значний внесок у дослідження проблем функціонування ринку зробили Атаманчук Ю. М., Гузар Б. С., Шупило О. В. [1], а також Афтандіянц В. Є. [2], Питуляк Н. С., Баховко В. Ю., Чапран Ю. О. [21]. Вони визначають основні бар'єри розвитку консалтингу, зокрема низький рівень платоспроможного попиту, обмеженість стратегічного мислення у бізнесі та слабку інтеграцію консалтингових послуг у практику управління. Подальший розвиток цих ідей простежується у працях Гузара Б. С., Шупила О. В. [11] та Віннікової І. І., Марчук С. В. [6], які наголошують на необхідності

підвищення професійного рівня консультантів і адаптації до міжнародних стандартів. Разом із тим зазначені дослідження формувалися в умовах доцифрової економіки, що обмежує їх пояснювальний потенціал щодо сучасних трансформацій.

Аналіз стану реалізації консалтингових проектів здійснила Бортнікова М. Г., яка підкреслює важливість підвищення якості консалтингових продуктів і адаптації методологій до специфіки клієнтів [3]. Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. досліджують тенденції розвитку ринку, відзначаючи поступове розширення спектра послуг [25]. У свою чергу Грищенко Н. [10] пропонує класифікаційну ідентифікацію консалтингових послуг на світовому ринку, що має значення для їх систематизації, однак потребує оновлення з урахуванням цифрових напрямів консалтингу.

Важливим є також дослідження європейського досвіду та посткризових тенденцій розвитку ринку. Карпенко О. О. [14] обґрунтовує необхідність імплементації європейських практик у діяльність українських консалтингових компаній, тоді як Ковальська К., Пастушенко Р. [15] аналізують розвиток ринку у посткризовий період, підкреслюючи його адаптивність до економічних змін. Разом із тим ці підходи не враховують повною мірою специфіку сучасних кризових явищ і технологічних трансформацій.

Галузеві аспекти консалтингу розкриваються у працях Павликівської О. І., Плекан У. М. [20], які досліджують фінансовий консалтинг, акцентуючи увагу на його ролі у забезпеченні ефективності управління фінансовими ресурсами. Задорожня Т. М., Параниця Н. В. [13] здійснюють статистичний аналіз стану консалтингових послуг, що дозволяє кількісно оцінити розвиток ринку, хоча такі підходи потребують доповнення якісними характеристиками.

Суттєвий розвиток наукової думки пов'язаний із дослідженням впливу цифровізації та інших сучасних трендів. Мазур Н., Ніколашин А. [18] та Слюсарєва Л. В. підкреслюють, що сучасний ринок консалтингу функціонує в умовах постійних змін, що вимагає гнучкості та інноваційності від його учасників [18]. Лазурко М. І., Завербний А. С. [17] акцентують увагу на європейському досвіді розвитку консалтингу, який може бути використаний в Україні, проте механічне перенесення цих моделей є обмеженим.

Сучасні дослідження демонструють посилення ролі цифрової трансформації як ключового фактору розвитку ринку. Чукурна О., Бази́ка С., Федчик О. доводять, що консалтинг у сфері ІКТ трансформується у напрямі інтеграції технологічних рішень у бізнес-процеси клієнтів [28]. Бурбело Н. аналізує динаміку ринку Європи та України, підкреслюючи зростання попиту на інноваційні консалтингові послуги [4]. Водночас Ткачова С. С., Безкровний М. О. досліджують конкурентоспроможність консалтингових компаній, акцентуючи увагу на значенні цифрових компетенцій як ключового фактора успіху [26].

Окрему увагу приділено ролі консалтингу в умовах криз та відновлення економіки. Резнікова В. В. визначає консалтингову діяльність як важливий інструмент відновлення економіки України в умовах війни, що розширює традиційне розуміння функцій консалтингу [23]. Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. та інші дослідники також підкреслюють адаптивний

характер ринку, однак сучасні виклики вимагають більш глибокого осмислення його трансформації [25].

Таким чином, аналіз літератури свідчить, що наукові підходи до дослідження ринку консалтингових послуг еволюціонували від вивчення проблем становлення до аналізу цифрової трансформації та конкурентоспроможності. Водночас існує низка невирішених питань, зокрема недостатня інтеграція досліджень цифровізації з аналізом ринкової структури, обмежена увага до нових моделей консалтингу на основі цифрових платформ, а також недостатнє врахування впливу кризових факторів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування комплексної моделі розвитку ринку консалтингових послуг в умовах цифрової економіки.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій модернізації ринку консалтингових послуг України та світу через впровадження цифрових технологій, аналіз трансформації традиційних моделей бізнес-консалтингу та визначення перспективних напрямів його подальшого розвитку. У статті здійснено комплексне дослідження напрямів модернізації ринку консалтингових послуг на основі систематизації сучасних видів консалтингу, визначенні ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей консалтингових компаній та формуванні підходів до розвитку українського консалтингового ринку з урахуванням глобальних тенденцій.

Теоретичну базу сформовано на основі узагальнення наукових підходів до сутності консалтингу, його функцій та ролі в економіці із застосуванням методів абстрагування, систематизації та теоретичного узагальнення. Історико-логічний метод дозволив простежити еволюцію ринку від етапу становлення до сучасної цифрової трансформації, а методи статистичного та порівняльного аналізу — оцінити його сучасний стан, виявити тенденції розвитку та визначити відмінності між українським і європейським ринками. Ключову роль у дослідженні відіграє системний підхід, який розглядає ринок консалтингових послуг як складну динамічну систему, що функціонує під впливом інституційних та технологічних чинників. Для аналізу впливу цифровізації використано структурно-функціональний підхід і порівняльний аналіз традиційних та цифрових моделей консалтингу, що дозволило визначити трансформацію бізнес-моделей і появу нових форматів послуг. Узагальнення результатів здійснено за допомогою методів синтезу та індукції, що дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо закономірностей і перспектив розвитку ринку в умовах цифрової економіки.

Основні результати дослідження. Ринок консалтингу охоплює широкий спектр послуг: стратегічний консалтинг, IT, HR, фінансовий консалтинг тощо. У Європейському довіднику-покажчику консультантів по менеджменту виділено 84 види консалтингових послуг, що об'єднуються в 8 груп [19]. Варто зазначити, що наразі з'являються нові види консалтингу, зокрема, цифровий, військовий. Удосконалена класифікація видів консалтингу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація видів консалтингу, удосконалено автором на основі [10], [18], [23], [28]

Вид консалтингу	Характеристика	Основні послуги
Стратегічний консалтинг	Консалтинг найвищого рівня, орієнтований на довгостроковий розвиток компанії, формування конкурентної стратегії	- формування корпоративної стратегії підприємства, визначення загального напрямку його розвитку; - формування бізнес-стратегії підприємства – формування конкурентних переваг; - консультування з питань реорганізації підприємства (злиття, поглинання тощо), супровід угод купівлі-продажу бізнесу; - стратегія виходу на нові ринки – аналіз і запуск на нових ринках; - визначення стратегії зростання – масштабування бізнесу
Операційний консалтинг	Оптимізація бізнес-процесів, ефективності виробництва та логістики	- оцінювання виробництва – усунення втрат; - оптимізація логістики – управління ланцюгами постачання; - оптимізація бізнес-процесів – підвищення продуктивності; - зниження витрат – оптимізація витратної частини; - формування стандартів ефективності
Фінансовий консалтинг	Управління фінансами, ризиками та інвестиціями	- проведення аудиту – перевірка фінансової звітності; - податкове консультування та оптимізація податків; - фінансове планування та бюджетування; - фінансова перевірка бізнесу – оцінка перед укладенням угод; - оцінювання бізнесу, визначення вартості компанії
ІТ-консалтинг	Впровадження цифрових рішень, трансформація бізнесу	- системи управління ресурсами (ERP (Enterprise Resource Planning)); - управління клієнтами (CRM – Customer Relationship Management); - хмарні технології; - штучний інтелект; - інтеграція систем
HR-консалтинг	Управління людським капіталом та організаційною культурою	- підбір персоналу; - управління талантами); - оцінка ефективності системи винагорода; - оптимізація організаційної структури
Маркетинговий консалтинг	Розробка маркетингових стратегій і просування	- бренд-стратегія; - цінова політика; - маркетингові дослідження; - цифровий маркетинг; - аналіз клієнтів
Юридичний консалтинг	Правова підтримка бізнесу	- консалтинг у сфері дотримання нормативів; - консалтинг у сфері договірних прав; - консалтинг у сфері корпоративного права; - регуляторне консультування
Податковий консалтинг	Оптимізація податкових платежів	- податкове планування; - податковий аудит; - ціноутворення

Закінчення табл. 1

Вид консалтингу	Характеристика	Основні послуги
Інвестиційний консалтинг	Консультації щодо інвестицій та активів	— управління портфелем; — інвестиційна стратегія; — розподіл активів
Ризик-консалтинг	Управління ризиками та безпекою	— управління ризиками; — внутрішній контроль; — запобігання шахрайству
Кібер-консалтинг	Захист інформаційних систем	— кібербезпека; — захист даних; — тестування на проникнення
Цифровий консалтинг	Цифрова трансформація бізнесу	— автоматизація процесів; — аналіз великих даних; — цифрова трансформація
Економічний консалтинг	Аналіз ринків, конкуренції, судові експертизи	— антимонопольний аналіз; — економічне моделювання; — експертна підтримка судових експертиз
Екологічний консалтинг	Консалтинг у сфері сталого розвитку	— екологічна, соціальна та управлінська стратегія (ESG-стратегія); — оцінка впливу на навколишнє середовище
Державний консалтинг	Консультації для урядів	— державна політика; — супровід реформ
Інноваційний консалтинг	Розробка нових продуктів і моделей	— R&D консалтинг (консалтинг у сфері дослідження та розробок); — консалтинг стартапів
Галузевий консалтинг	Спеціалізація за галузями (медицина, енергетика, агросектор, рітейл тощо)	— консалтинг при прийнятті галузевих рішень; — галузевий аналіз
Освітній консалтинг	Розвиток освітніх систем	— стратегія освіти; — розробка програм
Логістичний консалтинг	Оптимізація логістики	— оптимізація ланцюгів постачання; — управління складами
Аутсорсинговий консалтинг	Передача функцій бізнесу	— аутсорсинг бізнес-процесів; — IT-аутсорсинг
Військовий консалтинг	Консалтинг у сфері оборони, безпеки та військових операцій, спрямований на підвищення ефективності військових структур і управління ресурсами.	— консультування з питань національної та корпоративної безпеки; — управління військовими ресурсами та логістикою; — підготовка та тренування персоналу; — впровадження сучасних військових технологій; — оцінка ризиків і кризове реагування.

Слід зауважити, що одним із специфічних видів консалтингових послуг є послуги військового консалтингу. За час воєнного стану в Україні з'явилися високопрофесійні спеціалісти у військовій сфері, які в майбутньому можуть застосувати свої специфічні навички та вміння, офіційно працевлаштуватися та матеріально себе забезпечити за умов законодавчого забезпечення військово-консалтингової діяльності [23]. Послуги військового консалтингу є одним із видів послуг, що можуть надаватися спеціалізованими суб'єктами військово-консалтингової діяльності, що володіють необхідними компетенціями (знаннями, навичками, досвідом у військовому секторі) та зареєстровані у відповідності до чинного законодавства України. Варто зазначити, що наразі існує лише проект Закону України «Про військово-консалтингову діяльність» [22].

У таблиці 2 наведено основні напрями трансформації вищенаведених видів консалтингу під впливом сучасних трендів цифровізації.

Впровадження цифрових технологій змінює не лише інструментарій консалтингу, але й його сутність. Консультант поступово трансформується з експерта-радника у партнера з цифрової трансформації бізнесу. Це вимагає нових компетенцій, зокрема у сфері аналітики даних, цифрових технологій та управління змінами.

Процеси збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, які раніше вимагали участі фахівців у галузях фінансів, управління персоналом, логістики та інших сфер, поступово автоматизуються під впливом розвитку цифрових технологій. Внаслідок цього спостерігається зниження потреби у значному залученні людського капіталу для виконання стандартних операційних функцій.

Ключовими чинниками таких змін є не лише стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, але й зростаюча доступність даних та їх активна комерціалізація. Дані, які раніше розглядалися як об'єкти комерційної таємниці та стратегічної переваги підприємств, нині трансформувалися у повноцінний економічний ресурс, що функціонує як товар на цифрових ринках. Інтернет-інфраструктура та платформи відкритих даних значно спростили доступ до інформаційних масивів, що сприяє розвитку нових бізнес-моделей і форм аналітичної діяльності.

Водночас поширення технологій штучного інтелекту та машинного навчання змінює характер цінності, яку отримує кінцевий користувач. Якщо раніше основна увага приділялася обробці даних як такої, то сьогодні акцент зміщується на глибинне розуміння прихованих закономірностей, причинно-наслідкових зв'язків та контекстуальних факторів, які не завжди можуть бути повністю ідентифіковані автоматизованими системами. Таким чином, формується новий попит на експертне знання, здатне поєднувати аналітичні результати цифрових інструментів із критичним мисленням і науковим підходом.

У міру розвитку автоматизованих роботизованих процесів все більше роботи, що виконується людьми, буде передаватися ботам та алгоритмам. Така тенденція суттєво змінюватиме й консалтингові послуги. Зокрема, відбувається та продовжить відбуватися суттєва модернізація фінансової функції, HR функції, IT функції.

Таблиця 2. Основні напрями трансформації консалтингу під впливом цифровізації, удосконалено автором на основі [10], [18], [23], [28]

Вид консалтингу	Основні цифрові технології	Основні напрями трансформації
Стратегічний консалтинг	Big Data, AI, digital twins, advanced analytics	Формування data-driven стратегій, сценарне моделювання, цифрова трансформація бізнесу
Операційний консалтинг	RPA, IoT, process mining, ERP	Автоматизація бізнес-процесів, оптимізація операцій, управління в реальному часі
Фінансовий консалтинг	FinTech, blockchain, AI, cloud computing	Автоматизація фінансового аналізу, цифрове управління ризиками, прогнозування
ІТ-консалтинг	Cloud, DevOps, AI, cybersecurity	Інтеграція цифрових систем, формування цифрової архітектури підприємства
HR-консалтинг	HR-tech, AI, People Analytics, digital platforms	Цифровізація HR-процесів, дистанційна робота, управління талантами
Маркетинговий консалтинг	Big Data, AI, MarTech, social media analytics	Персоналізація маркетингу, автоматизація комунікацій, цифрові канали
Юридичний консалтинг	LegalTech, AI, blockchain	Автоматизація правових процесів, цифрові контракти
Податковий консалтинг	Data analytics, AI, автоматизовані системи	Цифрове адміністрування податків, прозорість
Інвестиційний консалтинг	AI, robo-advisory, Big Data	Алгоритмічне управління активами, цифрові інвестиційні платформи
Ризик-консалтинг	Predictive analytics, AI, risk systems	Моніторинг ризиків у реальному часі, інтеграція цифрових ризиків
Кібер-консалтинг	AI, SIEM, zero-trust, threat intelligence	Захист інформаційних систем, кіберстійкість
Цифровий консалтинг	AI, cloud, automation, platforms	Комплексна цифрова трансформація бізнесу
Економічний консалтинг	Econometrics, Big Data, AI	Цифрове моделювання економічних процесів
Екологічний консалтинг	IoT, GIS, ESG analytics	Моніторинг довкілля, управління сталим розвитком
Державний консалтинг	e-government, open data, digital platforms	Цифровізація державного управління
Інноваційний консалтинг	Digital R&D, AI, open innovation tools	Розвиток інновацій, стартап-екосистеми
Галузевий консалтинг	Industry 4.0, AgriTech, FinTech, HealthTech	Цифровізація галузей економіки
Освітній консалтинг	EdTech, LMS, AI	Дистанційне навчання, персоналізація освіти
Логістичний консалтинг	IoT, blockchain, AI, WMS	Smart logistics, цифрові ланцюги постачання
Аутсорсинговий консалтинг	Cloud, digital platforms, remote tools	Глобалізація аутсорсингу, цифрові екосистеми
Військовий консалтинг	AI, Big Data, дрони, кіберсистеми	Цифрове управління операціями, кібероборона

За даними McKinsey&Company, 27% фінансової діяльності можуть бути автоматизовані за допомогою вже наявних технологій (рис. 1).



Рис. 1. Потенціал функцій до авторматизації з використанням існуючих технологій, побудовано автором за даними досліджень [29], [7]

Трансформація ринку консалтингових послуг, яка наразі відбувається, знижує потребу у традиційних консультантах, орієнтованих на стандартні рішення, натомість зростає попит на висококваліфікованих науковців, аналітиків даних та міждисциплінарних експертів. Особливої актуальності набувають компетенції у сфері Data Science, етики використання даних, а також здатність інтерпретувати результати алгоритмічного аналізу в умовах невизначеності та складних соціально-економічних систем.

Крім того, сучасні тенденції свідчать про необхідність розвитку регуляторних механізмів у сфері обігу даних, захисту персональної інформації та забезпечення прозорості алгоритмічних рішень. Існують певні виклики, пов'язані з цифровізацією консалтингу, зокрема питання кібербезпеки, захисту даних, а також ризик втрати індивідуального підходу до клієнта в умовах автоматизації.

Традиційні підходи, що базувалися виключно на експертному досвіді консультантів, поступово поступаються місцем гібридним та повністю цифровим моделям, у яких визначальну роль відіграють дані, аналітика та технології штучного інтелекту. Така трансформація зумовлена зростанням складності бізнес-середовища, необхідністю швидкого прийняття рішень, а також підвищенням вимог до ефективності, масштабованості та персоналізації консалтингових рішень. Еволюційний перехід від класичної до цифрової моделі консалтингу відбувається через формування комбінованого підходу, що інтегрує людський інтелект із цифровими інструментами [7].

Класична модель Комбінована модель Цифрова модель

У цьому контексті важливим є системне порівняння зазначених моделей з метою виявлення їх ключових характеристик, переваг, обмежень та перспектив розвитку (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняння моделей консалтингу,
систематизовано автором на основі [7]

Критерій	Класична модель консалтингу	Комбінована модель консалтингу	Цифрова модель консалтингу
Базова логіка моделі	Лінійний процес консультування, заснований на людській експертизі	Поєднання людської експертизи та цифрових технологій	Домінування цифрових технологій і платформ, автоматизація консалтингу
Ключові елементи	Інформація Експертиза Інсайт Впровадження	Додається окремий елемент – цифрові технології до класичних етапів	Дані, алгоритми, AI, цифрові платформи, автоматизовані рішення
Роль консультанта	Центральна, визначальна	Провідна, але доповнюється технологіями	Частково заміщується технологіями; консультант – фасилітатор
Роль цифрових технологій	Допоміжна, як інструмент аналізу	Інтегрована в процес як окремий компонент	Ключова, визначає логіку консалтингу
Джерело створення цінності	Експертні знання та досвід	Синергія експертизи та технологій	Дані, алгоритми, штучний інтелект
Обробка інформації	Ручний збір і аналіз	Часткова автоматизація, аналітичні системи	Повна автоматизація, Big Data, real-time аналітика
Формування інсайтів	На основі досвіду консультанта	Поєднання людського мислення і аналітики	Генерується AI та аналітичними системами
Процес взаємодії з клієнтом	Традиційний, проектний формат	Гібридний (онлайн та офлайн)	Платформений, цифрові сервіси, self-service
Модель надання послуг	Проектна	Гібридна (проекти та цифрові сервіси)	“Consulting-as-a-Service”, підписка, платформи, програми
Гнучкість та швидкість	Низька–середня	Середня–висока	Висока, real-time рішення
Масштабованість	Обмежена людськими ресурсами	Частково масштабована	Висока масштабованість через технології
Роль штучного інтелекту	Відсутня або мінімальна	Допоміжна	Ключова, визначальна у довгостроковій перспективі
Основні обмеження	Висока вартість, тривалість, залежність від людини	Необхідність інтеграції технологій та компетенцій	Ризики втрати індивідуального підходу, залежність від даних
Тренд розвитку	Витісняється новими моделями	Перехідна модель	Домінуюча модель майбутнього

Отже, розвиток консалтингових послуг відбувається у напрямі поступового переходу від людиноцентричної до технологічно орієнтованої моделі. Класична модель, незважаючи на її фундаментальну роль у становленні галузі, характеризується обмеженою масштабованістю та значною залежністю від людського фактору. В свою чергу, цифрова модель консалтингу формує якісно нову парадигму створення цінності, у якій ключову роль відіграють дані, алгоритми та штучний інтелект. Вона забезпечує високу швидкість обробки інформації, масштабованість рішень і можливість їх надання у форматі сервісу. Проте така модель також супроводжується новими викликами, зокрема ризиками втрати індивідуалізації, залежністю від якості даних, зростанні потреби у постійному удосконаленні знань та навичок консультантів. Отже, майбутнє консалтингової галузі пов'язане з подальшим розвитком цифрових моделей, водночас збереження ролі людської експертизи як критичного елемента інтерпретації, стратегічного мислення та етичного супроводу управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасний ринок консалтингових послуг перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої впливом цифровізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання ролі даних як стратегічного ресурсу. Консалтинг еволюціонує від традиційної моделі, заснованої на експертному знанні, до комплексної цифрової екосистеми, у межах якої поєднуються аналітичні, технологічні та інноваційні підходи до вирішення управлінських завдань. Ключовою тенденцією розвитку галузі є перехід від класичної до цифрової моделі консалтингу через формування комбінованого підходу, який інтегрує людський інтелект із можливостями цифрових технологій. Така трансформація супроводжується зміною ролі консультанта, який поступово переходить від функції експерта-радника до ролі стратегічного партнера з цифрової трансформації та інтерпретатора аналітичних результатів. Встановлено, що впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності консалтингових послуг за рахунок автоматизації процесів збору, обробки та аналізу даних, що, своєю чергою, сприяє скороченню витрат часу, підвищенню точності управлінських рішень та зростанню масштабованості бізнес-моделей. Водночас цифровізація породжує нові виклики, зокрема ризики, пов'язані із захистом даних, кібербезпекою, етичними аспектами використання штучного інтелекту, а також потенційною втратою індивідуалізованого підходу до клієнта.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на таких напрямках як дослідження впливу штучного інтелекту на трансформацію ролі консультанта та структуру зайнятості у галузі; формування моделей інтеграції Data Science, поведінкової економіки та управлінських наук у консалтинговій діяльності; аналіз регуляторних аспектів функціонування цифрового консалтингу, зокрема у сфері захисту даних та алгоритмічної прозорості; вивчення особливостей розвитку нових видів консалтингу (зокрема, військового, кібер-консалтингу) в умовах глобальних викликів,

дослідження механізмів формування цифрових консалтингових платформ та моделей.

Загалом подальший розвиток консалтингової галузі визначатиметься здатністю поєднувати технологічні інновації з глибокою експертною аналітикою, що забезпечить формування нової якості консалтингових послуг у цифровій економіці.

1. Атаманчук, Ю. М., Гузар, Б. С., & Шупило, О. В. (2015). Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, (3), 3–7.
2. Афтандіянц, В. Є. (2015). Особливості розвитку ринку консалтингових послуг України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (3 (2)), 207–210.
3. Бортнікова, М. Г. (2017). Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. Глобальні та національні проблеми економіки, 18, 28–32.
4. Бурбело, Н. (2024). Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. Сталій розвиток економіки, (3 (50)), 323–327.
5. Вергуненко, Н. В. (2013). Інституціоналізація ринку консалтингових послуг в Україні. Економічний простір, (78), 76–85.
6. Віннікова, І. І., & Марчук, С. В. (2016). Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Молодий вчений, (7), 16–21.
7. Вплив цифровізації на ринок консалтингових та експертних послуг 2021. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.merezha.ua/2021>
8. Галушкова, О. О. (2014). Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. Управління розвитком, (1), 111–114.
9. Гриценко, О. Г., & Рак, Ю. А. (2013). Оцінка привабливості ринку консалтингових послуг України на основі факторного аналізу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 1(1), 62–67.
10. Грищенко, Н. (2018). Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. Економічний дискурс, (1), 7–16.
11. Гузар, Б. С., & Шупило, О. В. (2016). Проблеми функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, (89 (2)), 92–100.
12. Забедюк, М. С., & Юхимук, М. М. (2015). Сутність консалтингу та особливості його формування в Україні. Економічний форум, (3), 380–384.
13. Задорожня, Т. М., & Параниця, Н. В. (2021). Статистичний аналіз та оцінка стану послуг консалтингу. Секція 1. Обліково-аналітичні методи і моделі та інформаційні системи і технології в бізнесі та оподаткування, 341.
14. Карпенко, О. О. (2018). Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії, (27 (1)), 54–58.
15. Ковальська, К., & Пастушенко, Р. (2018). Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. Молодий вчений, (8 (60)), 194–200.
16. Кремень, В. М. (2008). Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць, 19, 108–117.
17. Лазурко, М. І., & Завербний, А. С. (2021). Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (3), 2.
18. Мазур, Н., & Ніколашин, А. (2021). Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
19. Міжнародна класифікація консалтингових послуг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
20. Павликівська, О. І., & Плекан, У. М. (2020). Фінансовий консалтинг: тенденції та особливості розвитку в Україні. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 66(5), 59–66.
21. Питуляк, Н. С., Баховко, В. Ю., & Чапран, Ю. О. (2015). Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка, (1), 115–119.

22. Проект Закону України «Про військово-консалтингову діяльність». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/ji01319a?an=10>
 23. Резнікова, В. В. (2023). Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни. Академічні візії, (22).
 24. Слюсарева, Л. В. (2021). Ринок консалтингових послуг: тенденції та особливості розвитку в Україні. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2021 р.). Мукачево: МДУ, 32–35.
 25. Тарануха, О. М., Клименко, І. С., & Амеліна, Н. К. (2017). Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Економіка та управління на транспорті, (4), 129–135.
 26. Ткачова, С. С., & Безкровний, М. О. (2026). Консалтингові компанії в Україні: оцінка конкурентоспроможності. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 05-06 березня 2026 року). Харків: ДБТУ. 2026. 575 с., 133.
 27. Фурсова, О. В. (2013). Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації. Економіка та держава, (8), 68–71.
 28. Чукурна, О., Базика, С., & Федчик, О. (2024). Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>
 29. Tech-enabled transformation. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/advanced%20electronics/our%20insights/tech%20enabled%20transformations/tech-enabled-transformations-a-ceos-guide-to-maximizing-impact-in-industrials.pdf>
-
1. Atamanchuk, Yu. M., Huzar, B. S., & Shupylo, O. V. (2015). Problemy formuvannia ta funktsionuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii, (3), 3–7.
 2. Aftandiliants, V. Ye. (2015). Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh Ukrainy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (3 (2)), 207–210.
 3. Bortnikova, M. H. (2017). Analizuvannia stanu realizatsii konsal'tynhovykh proektiv na vitchyznianomu ta svitovomu rynkakh. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 18, 28–32.
 4. Burbelo, N. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh: dynamika rynku Yevropy ta Ukrainy. Stalyi rozvytok ekonomiky, (3 (50)), 323–327.
 5. Verhunencko, N. V. (2013). Instytutsionalizatsiia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Ekonomichniy prostrir, (78), 76–85.
 6. Vinnikova, I. I., & Marchuk, S. V. (2016). Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Molodyi vchenyi, (7), 16–21.
 7. Vplyv tsyfrovizatsii na rynek konsal'tynhovykh ta ekspertnykh posluh 2021. Analitychnyi zvit [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.merezha.ua/2021>
 8. Halushkova, O. O. (2014). Stan, problemy ta tendentsii rozvytku konsal'tynhu v Ukraini. Upravlinnia rozvytkom, (1), 111–114.
 9. Hrytsenko, O. H., & Rak, Yu. A. (2013). Otsinka pryvablyvosti rynku konsal'tynhovykh posluh Ukrainy na osnovi faktornoho analizu. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti, 1(1), 62–67.
 10. Hryshchenko, N. (2018). Klasyfikatsiina identyfikatsiia konsal'tynhovykh posluh na svitovomu rynku. Ekonomichniy diskurs, (1), 7–16.
 11. Huzar, B. S., & Shupylo, O. V. (2016). Problemy funktsionuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, (89 (2)), 92–100.
 12. Zabediuk, M. S., & Yukhymuk, M. M. (2015). Sutnist konsal'tynhu ta osoblyvosti yoho formuvannia v Ukraini. Ekonomichniy forum, (3), 380–384.
 13. Zadorozhnia, T. M., & Paranytsia, N. V. (2021). Statystychnyi analiz ta otsinka stanu posluh konsal'tynhu. Sektsiia 1. Oblikovo-analitchni metody i modeli ta informatsiini systemy i tekhnolohii v biznesi ta opodatkovannia, 341.
 14. Karpenko, O. O. (2018). Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoї diialnosti v Ukraini na osnovi yevropeiskoho dosvidu. Prychornomorski ekonomichni studii, (27 (1)), 54–58.
 15. Kovalska, K., & Pastushenko, R. (2018). Tendentsii rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh u konteksti postkrizovoho periodu v Ukraini. Molodyi vchenyi, (8 (60)), 194–200.

16. Kremen, V. M. (2008). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats, 19, 108–117.
17. Lazurko, M. I., & Zaverbnyi, A. S. (2021). Rozvytok konsal'tynhovoï diïalnosti v Yevropi: problemy, perspektyvy ta dosvid dlia Ukrainy. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovleniia ta problemy rozvytku, (3), 2.
18. Mazur, N., & Nikolashyn, A. (2021). Rynok konsal'tynhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin. Ekonomika ta suspilstvo, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
19. Mizhnarodna klasyfikatsiia konsal'tynhovykh posluh [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
20. Pavlykivska, O. I., & Plekan, U. M. (2020). Finansovy konsal'tynh: tendentsii ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini. Halyskyi ekonomichnyi visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, 66(5), 59–66.
21. Pytuliak, N. S., Bakhovko, V. Yu., & Chapran, Yu. O. (2015). Osoblyvosti rozvytku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika, (1), 115–119.
22. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro viiskovo-konsal'tynhovu diïalnist». [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ips.ligazakon.net/document/ji01319a?an=10>
23. Rieznikova, V. V. (2023). Rol konsal'tynhovoï diïalnosti dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny. Akademichni vizii, (22).
24. Sliusareva, L. V. (2021). Rynok konsal'tynhovykh posluh: tendentsii ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiïamy hospodarskykh protsesiv: realii i vyklyky: zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Mukachevo, 6-7 kvitnia 2021 r.). Mukachevo: MDU, 32–35.
25. Taranukha, O. M., Klymenko, I. S., & Amelina, N. K. (2017). Tendentsii rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Ekonomika ta upravlinnia na transporti, (4), 129-135.
26. Tkachova, S. S., & Bezkrivnyi, M. O. (2026). Konsal'tynhovi kompanii v Ukraini: otsinka konkurentospromozhnosti. Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Materialy X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 05-06 bereznia 2026 roku). Kharkiv: DBTU. 2026. 575 s., 133.
27. Fursova, O. V. (2013). Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v umovakh hlobalizatsii. Ekonomika ta derzhava, (8), 68–71.
28. Chukurna, O., Bazyka, S., & Fedchyk, O. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii biznesu na konsal'tynhovi posluhy v sferi informatsiïno-komunikatyvnykh tekhnolohii. Ekonomika ta suspilstvo, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>
29. Tech-enabled transformation. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/advanced%20electronics/our%20insights/tech%20enabled%20transformations/tech-enabled-transformations-a-ceos-guide-to-maximizing-impact-in-industrials.pdf>