

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(3\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(3).1)  
УДК 519.68

**Лариса Миколаївна СОРОКА**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>  
e-mail: Soroka\_lara@i.ua

**Тетяна Костянтинівна МЕТІЛЬ**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>  
e-mail: metiltat@ukr.net

**Радислава Іванівна ШЕВЧЕНКО-ПЕРЕПЬОЛКІНА**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>  
e-mail: radislava.izm@i.ua

## УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ФІРМОЮ

*У статті досліджено перспективи управління консалтинговими фірмами в Україні. Здійснено емпіричне дослідження у вигляді анкетування українських компаній стосовно використання консалтингових послуг. Дослідження проводилося восени 2020 р. у всій Україні. Розроблена анкета містила 21 запитання. З показником відповідей 24 % отримано 194 дійсні, заповнені анкети, що оброблено методами описової статистики. Компанії-відповідачі цілком задоволені консультаційними послугами, які вони придбали, але є відносно висока частка (40 %) компаній, які ставлять під сумнів співвідношення ціни та якості послуги, а 12 % не змогли реалізувати пропозицію консультанта.*

**Ключові слова:** управління, консультаційна послуга, репутація, фінанси, консультант

### ВСТУП

У 21 ст. майже немає жодної сфери бізнесу, яку не можна пов'язати з консалтинговою діяльністю. За останні кілька років задоволення потреб клієнтів сформувало сфери управлінського консультування (стратегія, управління персоналом, бізнес, операційна діяльність, проєкт, ІТ, великі дані тощо). Сучасні консалтингові фірми організовують свій бізнес навколо цих сегментів діяльності. Дослідження розмірів та характеристик ринку управлінського консалтингу виконують найбільші дослідницькі мережі (Source Global Research та IBIS). Навпаки, місцеві дослідження на цю тему є досить рідкісними.

М.І. Копитко та ін. на основі аналізу еволюціонування сфери послуг у сферу сервісу дослідили науково-теоретичні основи консалтингової діяльності з виокремленням аспектів сутності, структури, видів консалтингу, а також причин попиту на консультаційні послуги [1]. Також вони розглянули проблеми, тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства, що вимагають залучення сторонніх бізнес-консультантів, а також досліджено проблеми, які супроводжують консалтингові компанії у процесі діяльності. Під час аналізу наголошено на особливостях процесу управління бізнес-одинацями, а також на впливі на рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання [1].

К.В. Ковальська та Р.М. Пастушенко на основі авторського дослідження визначили основні тенденції розвитку консалтингової галузі в Україні [2]: зміна суспільного інформаційного менталітету та формування свідомого попиту на консалтингові продукти; збільшення частки українських консалтингових фірм у загальних продажах галузі; підвищення платоспроможності українських компаній, результатом є поступове зростання попиту на послуги консалтингових компаній; зростання попиту внаслідок політичних подій

на консалтингові послуги з розроблення, впровадження та супроводження експортно-імпортних схем, оптимізації бізнес-процесів, переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) тощо; пошук конкурентної боротьби за рахунок зниження бар'єрів мобільності стратегічної групи іноземних компаній та проникнення в галузь нових учасників.

О.О. Карпенко вбачає основними причинами, що гальмують розвиток ринку консалтингових послуг в Україні, такі [3]: складна макроекономічна ситуація; непопулярність консалтингових послуг у країні; відсутність методичного забезпечення критеріїв оцінювання корисності консалтингу; низька платоспроможність замовників консалтингових послуг тощо. Автор вважає, що використання наукових ідей і передового досвіду на підприємствах, які отримують консультативні послуги, сприятиме економічному зростанню та підвищенню конкурентоздатності не лише цих підприємств, а й відповідних галузей, регіонів та національної економіки загалом [3].

Г.С. Кесарчук та ін. відокремлюють, що серед консалтингових послуг, які користуються попитом на українському ринку, найбільшим попитом, як і раніше, користується реструктуризація підприємств, операційний менеджмент, впровадження інформаційних технологій, а також оптимізація виробничих витрат [4]. Український ринок консалтингу має необхідні всі ресурси для розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності на міжнародному рівні [4].

О.В. Балахонова констатує, що для успішного управління консалтинговими фірмами необхідно вирішувати задачі з діагностики існуючого стану справ, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між проблемами, визначити основні проблеми, для яких потім розробляти конкретні заходи [5].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різнома-

нітність досліджень у предметній тематиці. Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані теоретико-методичні аспекти управління українськими консалтинговими фірмами.

**МЕТА** статті – дослідження теоретико-методологічних засад та науково-методичних підходів до управління консалтинговими фірмами.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

За допомогою авторського емпіричного опитування намагалися відповісти на питання, наскільки поширеним є залучення зовнішніх консультантів в українських підприємствах та установах та наскільки респонденти задоволені консультаційними послугами, якими вони користуються. Дослідження проводилося восени 2020 р. у всій Україні. Участь в опитуванні була добровільною, а опитані компанії включено в опитування випадковим способом. З показником відповідей 24 % отримали 194 дійсні, заповнені анкети, які були оброблені методами описової статистики. Анкета містила 21 запитання, 7 з яких стосувалися організації та особи, яка відповіла. У решті 14 питань перевірили прийнятність, використання та невикористання консультацій.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Через рівень економічного розвитку окремої країни в регіоні та різний ступінь централізації економічної та політичної системи існують менші або більші відмінності у розвитку консультаційних практик різних країн Центральної та Східної Європи [6]. На розвиток великий вплив мали великі соціально-економічні перетворення, приватизація, економічний розвиток, орієнтований на експорт в цьому регіоні, включаючи Україну.

Зараз на українському ринку є незліченна кількість представників консалтингової галузі, включаючи місцеві дочірні компанії найбільших світових консалтингових фірм, вітчизняні консалтингові фірми, які безперервно зростають протягом останніх 20-25 років, а також мікро- та макрофірми та позаштатних консультантів [7].

Консультанти допомагають організаціям досягати поставлених цілей, визначати та вирішувати проблеми, виявляти нові можливості, набувати нових навичок та впроваджувати зміни. Консультантів можна відокремити на три великі категорії.

*Експерти-консультанти.* Ці фахівці, спираючись на свої знання та досвід, рекомендують рішення, переконують клієнтів в їх правильності та допомагають у реалізації.

*Консультанти з процесу* допомагають своїм клієнтам знаходити рішення, стимулюючи їх творчість за допомогою методів фасилітації. Їхні послуги найчастіше реалізуються через взаємодії, які потребують групової та індивідуальної співпраці.

*Запитувач* або «скромні консультанти». У цьому випадку клієнт і консультант, які працюють разом як партнери для досягнення бажаного результату, зобов'язані досягти цілей.

Приблизно половина (48 %) опитаних компаній вже користувалися зовнішніми консультаційними послугами, і це розглянуто у першій частині анкети. У другій частині запитали думку компаній, які не мають такого досвіду. У результаті відповіді оцінювалися за

різною кількістю пунктів.

Значна кількість респондентів (31 %) належали до категорії малого та середнього бізнесу, тоді як організації з 250 і більше співробітників, показані в опитуванні, 18 %. Розподіл розмірів організацій-учасниць показано на рис. 1.

Більшість респондентів – з Одеської обл. Багато організацій-респондентів (73 %) були вітчизняними, а 27 % – іноземними компаніями. Більшість організацій-респондентів діяли у сфері послуг, далі йдуть виробництво, торгівля та державний сектор.

Найбільша група опитаних організацій (43 %) покладається на зовнішніх консультантів, оскільки вони вважають, що ці фахівці мають спеціальні знання, які можуть створити цінність для їх компанії, тоді як 40 % покладаються на зовнішніх фахівців, оскільки вважають, що їхня компанія занадто мала, щоб мати власну.

Майже третина респондентів наймають консультантів у конкретних випадках, таких як криза, придбання, реструктуризація, великі інвестиції тощо, 26 % респондентів потребують послуг зовнішніх консультантів для пошуку рішень для зниження витрат, і лише 10 % шукають зовнішній досвід, оскільки вони зобов'язані робити це для різних тендерів або міжнародних грантів. Менше, лише 9 % респондентів, відмітили, що користувалися зовнішніми консультаційними послугами через юридичні зобов'язання.

Респондентів попросили оцінити за п'ятибальною шкалою, наскільки вони задоволені зовнішніми консультаційними послугами, якими вони користуються. За шкалою Лайкерта: «1» означає найменше задоволений, а «5» означає повністю задоволений. Середній бал «3,88» свідчить про те, що респонденти більш задоволені наданою послугою. Усі отримані відповіді були від «3» до «5,» тому респондентів, які були б повністю незадоволені придбаною консультаційною послугою, не було.

Також проводилось дослідження як респонденти ставляться до консультаційної послуги, яку вони отримали, крім того, що вони думають про її корисність. Виявлено, що 12 % респондентів не змогли реалізувати пропозицію консультанта, а 7 % сказали, що не можуть добре працювати з консультантом. Порівняно багато, 40 % респондентів, вважають, що вартість і ціна послуги, яку вони отримали, не були збалансовані.

Також досліджено, в яких сферах компаній зазвичай використовують зовнішніх консультантів (рис. 2).

На перше місце респонденти поставили підвищення ефективності та фінанси. Лише 17 % опитаних організацій віддають перевагу великим транснаціональним консалтинговим компаніям, тоді як решта респондентів натомість шукають приватних місцевих підприємців (56 %) або місцевий малий бізнес, коли потрібен консультант.

Також попросили учасників розмістити свої критерії відбору за шкалою Лайкерта, де 1 – найменше значення, а 5 – найважливіше. За результатами опитування основними критеріями є рекомендації консультанта, попередній досвід та складність наданої послуги. Далі йде особисте знайомство, короткі терміни, вартість послуги. Найменш важливими факторами є розташування та розмір компанії-консультанта та рекламні оголошення консультанта.

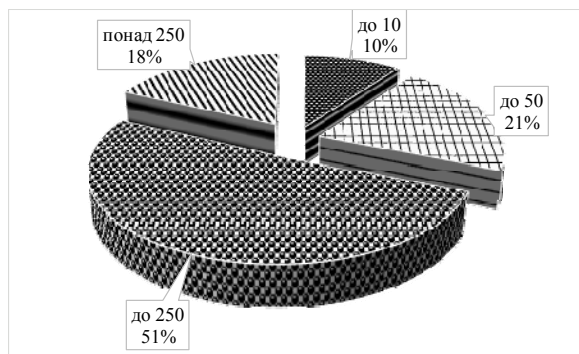


Рис. 1. Деталізація за розміром компаній, які приймали участь у опитуванні [авторська розробка]

Респондентів, які ще не користувалися зовнішніми консультантами, запитали з приводу намірів на майбутнє. На запитання, з яких причин вони планують скористатися консалтингом, 34 % респондентів відповіли, що це потрібно через очікування різних установ (банків, міжнародні гранти тощо), 36 % респондентів планують залучати зовнішніх консультантів, оскільки компанія занадто мала, щоб мати власний внутрішній персонал у кожній сфері, а 13 % використовували б зовнішніх консультантів у виняткових випадках (криза, реструктуризація, великі інвестиції).

На питання про те, за якою ознакою вони обирають правильного радника, багато респондентів (40 %) вважають рекомендацію своїх знайомих найвагомішою, так само висока частка тих, хто обирає за тендером. 23 % компаній, які не мають досвіду роботи з консультантами, віддають перевагу великим міжнародним компаніям, а 77 % – невеликим вітчизняним фірмам або позаштатним консультантам.

Організації, які не мають попереднього досвіду роботи з консультантами, також попросили оцінити перераховані критерії відбору за шкалою від 1 до 5, де 1 – означає зовсім не важливий, а 5 – дуже важливий. Критерії відбору респондентів відносно консультанта, якого вони хочуть вибрати, проілюстровано на рис. 3.

Відповідно до даних (рис. 3) у виборі консультанта опитані компанії надають увагу трьом основним кри-

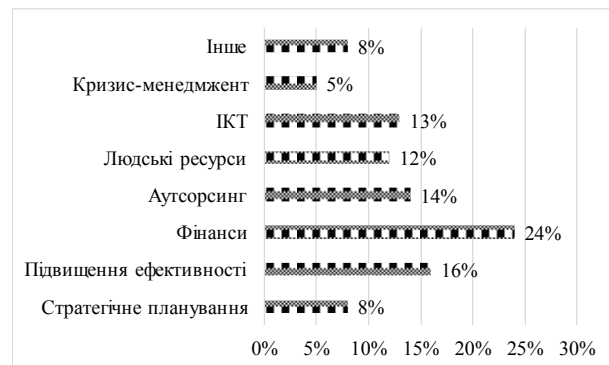


Рис. 2. Сфери застосування зовнішнього консультанта [авторська розробка]

теріям: вартість послуг (34 %), професійні попередні стосунки (26%), репутація консультанта (18%).

## ВИСНОВКИ

Компанії-відповідачі цілком задоволені консультативними послугами, які вони придбали, але є відносно висока частка (40 %) організацій, які ставлять під сумнів співвідношення ціни та якості послуги, а 12 % не змогли реалізувати пропозицію консультанта. Переважна більшість (82 %) організацій-респондентів є МСП, і лише 23 % є іноземною власністю. Саме такий відсоток (23 %) організацій обрали послуги найбільших міжнародних консалтингових компаній.

Решта 77 %, переважна більшість респондентів, натомість обирають місцевий малий бізнес або місцевого індивідуального консультанта, якщо їм потрібна консультація керівництва. Відповідно до опитування, найпоширенішим чинником, чому українські компанії звертаються до консультацій з управління, є підвищення ефективності та фінансів (інвестиції, фінансування проєктів, підвищення ліквідності тощо).

Незабаром виклики, зумовлені зростаючим тиском цифрової революції в Україні, нададуть новий імпульс до розвитку консультативних послуг. Подальші дослідження буде спрямовано на порівняння тенденцій в Україні з іншими країнами Східної Європи.

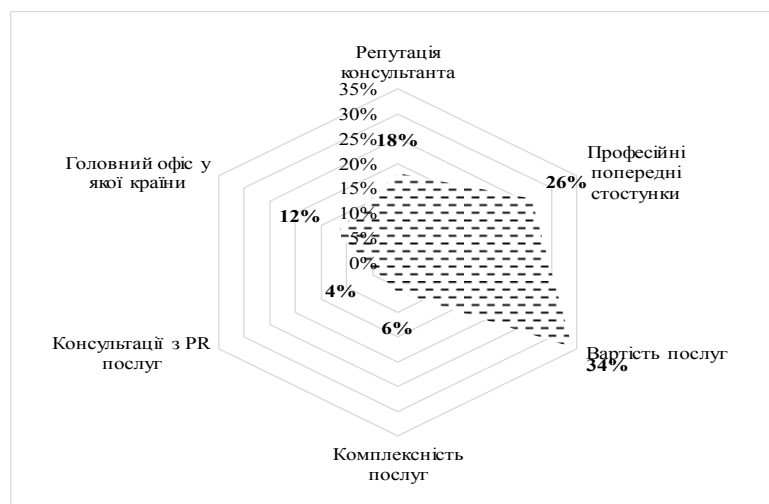


Рис. 3. Критерії вибору консультанта [авторська розробка]

### Список використаних джерел

1. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. № 2 (12). С. 151–159.
2. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 8 (60). С. 194–200.
3. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 2 (1). С. 54–58.
4. Кесарчук Г.С., Йолтуховська О.Ю., Сабов Н.М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 1 (59). С. 112–117.
5. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. № 17 (1(38)). С. 42–52.
6. Широкопояс О.Ю. Консалтингова послуга у сфері безпеки бізнесу як об'єкт бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 3 (44)). С. 82–90.
7. Бондарчук Л., Бурдейний В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 15–18.

### References

1. Kopytko M., Vereskliya M., Hrupska K. Trends and challenges in the field of consulting and business processes management. *Social & Legal Studies*. 2021. № 2 (12). pp. 151–159. (in Ukrainian).
2. Kovalska K.V., Pastushenko R.M. Trends of development of the consulting services market in the context of the post-crisis period in Ukraine. *Young scientist*. 2018. № 8 (60). pp. 194–200. (in Ukrainian).
3. Karpenko O.O. Perspectives of consulting activity development in Ukraine based on european experience. *Black Sea Economic Studies*. 2018. № 2 (1). pp. 54–58. (in Ukrainian).
4. Kesarchuk H.S., Yoltukhovska O.Yu., Sabov N.M. Consulting business in Ukraine: features of formation, problems and prospects of development. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics Series*. 2022. № 1 (59). pp. 112–117. (in Ukrainian).
5. Balakhonova O. V. Duality of management consulting: professional and business activity. *Market economy: modern management theory and practice*. 2018. № 17 (1(38)). pp. 42–52. (in Ukrainian).
6. Shyrokopoyas O.Yu. Business security consulting service as an object of accounting. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*. 2019. № 3 (44)). pp. 82–90. (in Ukrainian).
7. Bondarchuk L., Burdeynyi V. Consulting services as a tool in business management. *Young scientist*. 2020. № 11 (87). pp. 15–18. (in Ukrainian).

#### **Larysa SOROKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Izmil State University of Humanities  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>  
e-mail: Soroka\_lara@i.ua

#### **Tetiana METIL**

PhD in Economics, Associate Professor, Izmil State University of Humanities  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>  
e-mail: metiltat@ukr.net

#### **Radyslava SHEVCHENKO-PEREPOLKINA**

PhD in Economics, Associate Professor, Izmil State University of Humanities  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>  
e-mail: radislava.izm@i.ua

## MANAGEMENT OF A CONSULTING FIRM

**Introduction.** The paper examines the prospects of management of consulting firms in Ukraine. In the 21st century, there is almost no area of business that cannot be linked to consulting.

**The purpose of the paper** is to study the theoretical and methodological principles and scientific and methodological approaches to the management of consulting firms.

**Results.** An empirical study was conducted in the form of a survey of Ukrainian companies on the use of consulting services. The study was conducted in the fall of 2020 throughout Ukraine. The developed questionnaire contained 21 questions. With a response rate of 24%, 194 valid, completed questionnaires were received, which were processed using descriptive statistics. Respondents are quite satisfied with the consulting services they have purchased, but there is a relatively high proportion (40%) of organizations that question the value for money, and 12% have failed to implement the consultant's offer. When choosing a consultant, the surveyed companies pay attention to three main criteria: the cost of services (34%), professional previous relationships (26%), the reputation of the consultant (18%). When asked why they plan to use consulting, 34% of respondents said that this is necessary due to the expectations of various institutions (banks, international grants, etc.), 36% of respondents plan to hire external consultants because the company is too small to have its own internal staff. each area, and 13% would use external consultants in exceptional cases (crisis, restructuring, large investments).

**Conclusion.** According to the survey, the most common reason why Ukrainian companies turn to management consulting is to increase efficiency and finance (investment, project financing, liquidity, etc.). The challenges posed by the growing pressure of the digital revolution in Ukraine will soon give new impetus to the development of consulting services. Further research will focus on comparing trends in Ukraine with other Eastern European countries.

**Keywords:** management, consulting service, reputation, finance, consultant