

УДК 334.7:005.21

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-38-3-62

### **Г. І. БАЗЕЦЬКА**

кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри економіки  
Харківського національного університету  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
Україна, м. Харків  
e-mail: bazana1721@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5034-8959>



## **ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ<sup>1</sup>**

У статті висвітлюються проблеми надання консалтингових послуг у світі та в Україні. Досліджено динаміку обсягу професійних і консалтингових послуг у зовнішній торгівлі України та структуру ринку консалтингу в Європі. Визначено, що європейські компанії надають перевагу операційному та фінансовому консалтингу. Однак доцільніше не розподіляти консалтингові послуги, які надаються підприємствам, за сферами (напрямами) їх діяльності, а використовувати економічний консалтинг. Саме цей вид консалтингу поєднує в собі оцінку всіх складових потенціалу підприємства одночасно, що надає можливість отримати перемогу в конкурентній боротьбі з максимальною вірогідністю.

**Ключові слова:** консалтинг, ринок консалтингових послуг, економічний консалтинг, потенціал, управлінські рішення.

**JEL Classification:** L89, L21, M19, M21, K20.

**Постановка проблеми.** Ринок консалтингових послуг розвивається дуже швидко в усьому світі. Країни з розвинутою економікою (особливо Японія та Сінгапур) приділяють консалтингу не тільки час, але й значні кошти. Саме консалтингові послуги надають можливість підприємствам визначити напрями подальшого розвитку та обґрунтовують необхідність використання інно-

---

<sup>1</sup> © Базецька Г. І., 2019. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

ваційних технологій. Консалтинг є сегментом ділової інфраструктури, тому його недостатнє використання українськими суб'єктами господарювання викликає подив.

Для багатьох підприємств існує великий ризик виходу з ринку в результаті дій великих компаній, які функціонують у найбільш традиційних, перенасичених та кооперованих секторах економіки. Ексклюзивного шляху подолання цих проблем найчастіше не існує, але саме послуги консалтингових агенцій забезпечать знаходження необхідної ніші для малих та середніх підприємств, частка яких в Україні є дуже великою. Консалтинг дозволяє вдосконалити такі складові економічної системи підприємства, як маркетинг і комунікація, кваліфікація персоналу, новітні технології та багато інших. Але найчастіше консалтинг, як галузь знань, класифікують на дві великі групи: управлінський консалтинг (адміністрування, економіка та фінанси), який становить важливу частину ринку, та інженерний (технічний) консалтинг, який починається від досліджень технічної доцільності до проектування процесів збереження й обслуговування тощо, що становить менший відсоток попиту. Однак такий розподіл у консалтингу не є доцільним, незважаючи на необхідність виконання консультаційних послуг фахівцями в тій чи іншій сфері. Саме тому виникає необхідність застосування економічного консалтингу, який має поєднувати в собі технічні, фінансові, управлінські та всі інші сторони діяльності підприємства.

Економічний консалтинг – це система надання інформації щодо ефективного організаційного розвитку. Однією з найважливіших ролей у бізнес-консалтингу є процес консультацій щодо майбутніх напрямів розвитку на основі результатів економічного аналізу. Завдяки економічному аналізу можливе дослідження майже кожного аспекту діяльності компанії – від виробництва до працівника та надання можливості виявлення слабких сторін у фінансово-економічних показниках організації та її перспектив.

Як правило, консалтингу потребують усі учасники ринку, незалежно від сфери їх діяльності, оскільки бізнес-консультація дає кваліфіковані відповіді на питання, які є очевидними для консультантів, а не для фахівців, які працюють на підприємстві та є внутрішніми консультантами, тому що їх коло інтересів є дуже вузьким. Консалтингові компанії надають рекомендації щодо доцільнішого використання фінансових ресурсів компанії, її капіталу, здатні ефективно здійснювати управління персоналом та рівнем конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Крім того, проведення економічного аналізу, який стосується всіх аспектів діяльності підприємства, забезпечує всі умови для перемоги у конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами дослідження структури та функціонування ринку консалтингу займається велика кількість фахівців. Економісти досліджують новітні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг [1], проводять аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном [2], аналізують світовий досвід управлінського консультування [3; 4], а також досвід становлення ринку консалтингових послуг у країнах, що розвиваються [5]. Досліджуються і певні структурні елементи консалтингу. Так, Л. С. Шевченко [6] вивчає проблеми стратегічного консалтингу та його розвиток в Україні. Інноваційний консалтинг і перспективи його застосування розглядає О. М. Левковець [7]. Науковий інтерес становить робота О. С. Марченко [8] з аналізу консалтингу як складової нематеріальної економіки. Це особливо актуально в сучасному світі, тому що саме нематеріальна економіка є індикатором розвитку країн. Однак ринок консалтингових послуг стикається з великою кількістю проблем, у результаті чого його активне використання суб'єктами господарювання стає неможливим. Проблемами корупційної ренти та неринковими методами конкуренції, які стримують розвиток бізнес-консалтингу в Україні, займається К. Г. Губін [9].

Також слід зазначити, що консалтинг є структурною складовою ринку послуг будь-якої країни. Тому особливу увагу для виявлення певних тенденцій необхідно приділяти працям та аналітичним оглядам, які досліджують динаміку ринку послуг узагалі та ринку консультаційних послуг, зокрема. Скажімо, динаміку обсягу ринку послуг в Україні та за кордоном досліджує Т. М. Камінська [10], а огляди ринку консалтингових послуг світу та Європи надані в аналітичних оглядах [11–17].

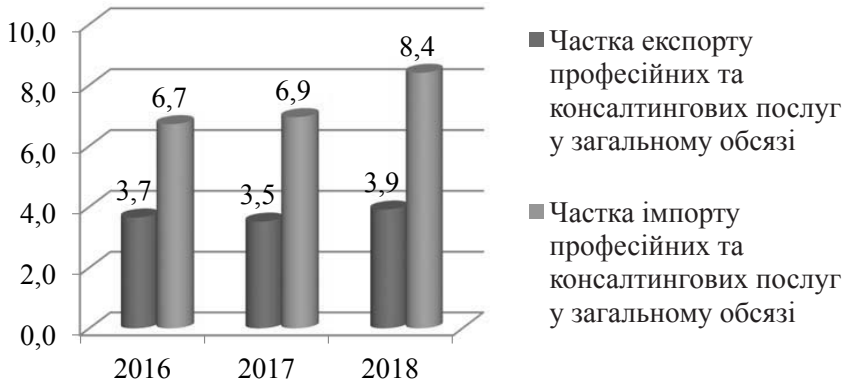
**Формулювання цілей.** Метою статті є дослідження можливості застосування економічного консалтингу в процесі прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання та його переваг порівняно з існуючими видами консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Консалтинг є складною системою, результатом функціонування якої є розробка певних управлінських рішень, реалізація яких, у свою чергу, має сприяти підвищенню ефективності економічної діяльності підприємства. Останнім часом консалтингові послуги набувають дедалі більшої популярності, про що свідчить динаміка їх експорту й імпорту. За даними Державної служби статистики [18], у 2016–2018 рр. обсяг експортованих та імпортованих консалтингових послуг змінився таким чином (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі професійними  
і консалтинговими послугами**

Послуги	2016	2017	2018
Експорт, млн дол. США			
Професійні та консалтингові послуги	359,0	367,5	463,9
Усього послуги	9830,3	10446,6	11854,8
Імпорт, млн дол. США			
Професійні та консалтингові послуги	357,9	372,4	488,2
Усього послуги	5327,0	5359,2	5806,2
Зовнішньоторговельне сальдо, млн дол. США			
Професійні та консалтингові послуги	1,1	-4,9	-24,3
Усього послуги	4503,3	5087,4	6048,6



*Рис 1.* Частка експорту/імпорту професійних та консалтингових послуг у загальному обсязі

Наведені дані свідчать про те, що вітчизняні споживачі консалтингових послуг більшою мірою використовують послуги закордонних фахівців, ніж вдаються до допомоги вітчизняних консультантів. Причому обсяг імпорту таких послуг перевищує обсяг експорту практично у два рази.

Незважаючи на це, ринок консалтингових послуг в Україні розвивається досить ефективно. Найбільш поширеними видами консалтингу в нашій країні є [19]:

- управлінський консалтинг (включає в себе вирішення питань щодо реорганізації, оптимізації організаційної структури, інноваційний консалтинг і стратегічне планування);

- аутсорсинг;

- управління корпоративними фінансами й управлінський облік;

– інвестиційний консалтинг (оптимізація використання інвестиційного потенціалу);

– аудит;

– інформаційно-технологічний консалтинг.

Також можна зустріти таку класифікацію консалтингових послуг [20]:

– стратегічний консалтинг;

– операційний і управлінський консалтинг;

– HR-консалтинг, тренінг і навчання;

– IT-консалтинг.

Причому останній набирає зараз особливої популярності у зв'язку з наданням можливості вирішувати управлінські проблеми шляхом застосування інформаційних технологій, що дозволяють проводити аналіз великого обсягу даних.

Однак ці види консалтингу не можуть повною мірою надавати системні консультації, спираючись на одну або кілька сфер розвитку підприємства.

Закордонний досвід показує, що найбільш затребуваним є операційний консалтинг, який займає близько 30% ринку консалтингових послуг. Потім, у порядку зменшення частки на ринку, слідує фінансовий, технологічний і HR-консалтинг. Найменшу частку на ринку має стратегічний консалтинг. Європейський ринок консалтингових послуг (за сегментами) має таку структуру (рис. 2) [21].



Рис. 2. Частка сегментів на ринку консалтингу Європи

Необхідно зазначити, що країни, які мають більш високий рівень розвитку, вважають за краще отримати в результаті використання консалтингових послуг рекомендації щодо інноваційного розвитку, тобто їх стратегія більше спрямована в майбутнє, в той час як країни Центральної та Східної Європи орієнтовані на утримання наявних позицій на ринку. Крім того, більшість країн, що розвиваються, мають ряд умов, наявність яких не дозволяє ринку консалтингових послуг розвиватися з необхідною швидкістю. Так, дослідження, проведені ТОВ «Група Фінансових Рішень» [22], показали, що негативними чинниками, які впливають на розвиток ринку консалтингових послуг в Україні, є такі:

- 1) брак інформації, яка здатна об'єктивно відобразити тенденції на ринку або в галузі;
- 2) недостатнє розуміння сутності консалтингу і необхідності його використання;
- 3) низький рівень професіоналізму консультантів, у результаті чого виникає недовіра до консалтингу в цілому;
- 4) відсутність на консультаційному ринку професійних об'єднань, а також їх низька активність;
- 5) недостатній рівень використання консультаційними компаніями України міжнародного досвіду;
- 6) нерозуміння з боку керівництва підприємств необхідності залучення фахівців у сфері консалтингу;
- 7) нерозвиненість ринку консалтингових послуг, що призводить до низького рівня їх використання.

Незважаючи на те, що найбільш затребуваними в країнах Європи є операційний і фінансовий консалтинг, доцільно було б надавати саме комплексні послуги, тому що підприємство є цілісною системою, ефективно функціонування якої можливе тільки за умови одночасного управління всіма елементами даної системи: виробництвом, фінансами, персоналом і т. д. Саме тому особливу популярність останнім часом набирає економічний консалтинг або консалтинг у сфері економічної діагностики.

Економічний консалтинг – комплекс консультаційних послуг, спрямованих на розробку управлінських рішень у сфері підвищення ефективності функціонування економічної системи підприємства, що включає всі напрями діяльності суб'єкта господарювання.

Економічний консалтинг у такому випадку являтиме собою систему, складовими якої будуть:

- виробництво (технології);
- фінанси;
- персонал;
- інновації;
- маркетинг;
- ділова репутація;
- юридичне забезпечення;
- соціальна відповідальність.

Саме економічний консалтинг дозволяє розглядати одночасно всі сфери діяльності підприємства: операційну, фінансову та інвестиційну. А також розробляти індивідуальні рекомендації щодо подальшого ефективного розвитку конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням специфіки його діяльності та потенціалу.

Найбільш поширеними методами консалтингу в сфері економічної діагностики є експертний, процесний, навчальний і комбінаторний. Однак для більшості підприємств найбільш прийнятним, на наш погляд, є саме експертний метод. Річ у тім, що професійний консультант у комплексі вивчає проблеми підприємств тієї чи іншої галузі. Він уже знайомий з технологічними проблемами, з якими стикаються підприємства тієї чи іншої сфери, вивчає досвід функціонування подібних підприємств за кордоном, стежить за інноваційними технологіями, які впроваджуються в цій галузі у світі і т. ін. Крім того, він розуміє доцільність використання власного або позикового капіталу, розглядає можливість залучення інвестицій або використання позикових коштів в іншій формі, оцінює ефективність використання лізингу і франшизи. Також професійний консультант вивчає досвід роботи з персоналом у галузі, яка аналізується, і може дати рекомендації щодо активізації його діяльності. Нарешті, він знайомий із прогресивними методами просування товарів саме цієї галузі і розуміє, яким саме чином підприємство може поліпшити свою ділову репутацію в результаті такого просування. Саме тому використання експертного методу в економічному консалтингу є найбільш доцільним.

Алгоритм проведення економічного консалтингу можна подати в такому вигляді (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм проведення економічного консалтингу

Реалізація такого алгоритму дозволяє не тільки комплексно підійти до проблеми оцінки ефективності діяльності підприємства і виявити наявні проблеми, а й розробити управлінські рішення з урахуванням усіх аспектів економічної діяльності підприємства. Надалі це дозволить підвищити ділову репутацію підприємства, а також дасть можливість суб'єкту господарювання підвищити свій рівень соціальної відповідальності, оскільки він буде мати у своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси.

У більшості суб'єктів господарювання, що використовують консалтингові послуги, виникає ряд проблем при виборі консалтингової фірми. Тому ке-



рівництво підприємства повинно чітко визначити для себе, який саме результат воно хоче отримати в результаті використання послуг консалтингових агенцій.

У цьому випадку велику роль відіграє масштаб діяльності підприємства, тому що для підприємств, що функціонують в одній галузі, але мають різні масштаби діяльності, результат консалтингу буде відрізнятися. У більшості випадків можна отримати такі результати консалтингу для підприємств різних масштабів (рис. 4).

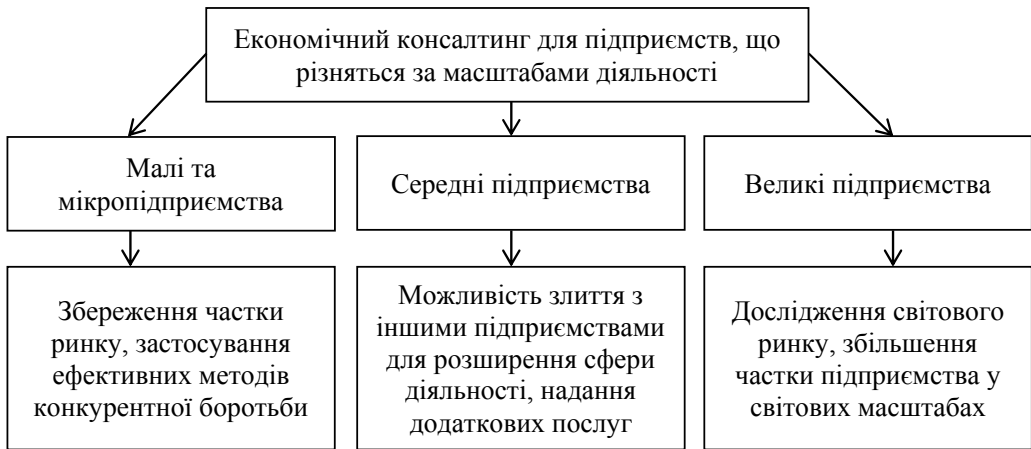


Рис. 4. Результати економічного консалтингу за масштабами діяльності підприємств

Слід зазначити, що для середніх та великих підприємств необхідно застосовувати таку послідовність проведення економічного консалтингу:

1. Теоретичний та практичний документальний огляд із метою встановлення аспектів діяльності галузі або ринку.
2. Визначення необхідності встановлення стратегічного діагнозу на основі вивчення обмежень у діяльності та потенціалу основних підприємств галузі або ринку, враховуючи конкурентні переваги регіону або країни.
3. Розробка пропозицій щодо розширення бази даних щодо діяльності галузі або ринку на основі міжнародних та національних знань, пов'язаних із економічною системою підприємств, що функціонують у даній сфері.
4. Проведення діагностики підприємств, які становлять серцевину галузі або ринку за такими етапами:

1) збір попередніх даних із метою встановлення основ щодо інформації про діяльність галузі або ринку:

- характеристика галузі або ринку;
- вибір ядра для діагностики;
- вивчення найбільш активних суб'єктів господарювання, пов'язаних з ядром діагностики, за допомогою побудови матриці їх позицій, ієрархізації цілей для кожного суб'єкта, оцінки сильних сторін, визначення зближень і розбіжностей між суб'єктами;

2) аналіз галузі або ринку та вибір підприємств, що становлять серцевину:

- характеристика галузі або ринку;
- репрезентативна вибірка підприємств для діагностики;

3) формування бази початкової інформації для діагностики обраних підприємств:

- характеристика даних підприємств;
- класифікація підприємств, що діагностуються;

4) стратегічна діагностика обраних підприємств:

- внутрішня діагностика;
- зовнішня діагностика.

Таким чином, проведення економічного консалтингу буде більш ефективним та допоможе підприємствам визначити найдоцільніші напрями подальшого функціонування та розвитку.

**Висновки.** Консалтинг набуває дедалі більшої популярності у світі. Однак існуючі види консалтингу, які застосовуються провідними країнами світу та країнами, що розвиваються, не мають можливості в повному обсязі задовольнити потреби бізнесу. Використання операційного та фінансового консалтингу (найпоширеніших видів консалтингових послуг) є недостатньо ефективним. Тому в роботі запропоновано використання економічного консалтингу. Економічний консалтинг поєднує в собі всі складові консалтингових послуг, тобто є комплексним. Саме завдяки проведенню економічної діагностики в рамках надання послуг економічного консалтингу можливо визначення проблем у використанні виробничого, фінансового, інвестиційного, інноваційного та людського потенціалу одночасно. Представлений алгоритм проведення економічного консалтингу дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства, не розділяючи її на окремі сфери та напрями. Тому результати саме цього виду консалтингу сприятимуть підвищенню ефективності функціонування економічної системи будь-якого підприємства незалежно від його розміру та виду діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жуков В. А. Современные тенденции рынка консалтинговых услуг. *Вестник университета*. 2017. № 11. С. 91–99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug> (дата звернення: 06.09.2019).
2. Трофимова О. К. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом. Введение в управленческий консалтинг. URL: <https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-10.shtml> (дата звернення: 06.09.2019).
3. Сенько В. Мировой рынок управленческого консультирования. URL: <https://www.cfin.ru/consulting/senko.shtml> (дата звернення: 06.09.2019).
4. Юрова Н. В., Чалевич Д. И. Тенденции развития международного рынка консалтинговых услуг. *Беларусь и мировые экономические процессы*: сб. науч. ст. 2015. Вып. 12. С. 109–118. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148917/1/109-118.pdf> (дата звернення: 06.09.2019).
5. Бричеева Н. Н. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг в России. *Экономические исследования и разработки*. URL: <http://edrj.ru/article/14-06-17> (дата звернення: 06.09.2019).
6. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.
7. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. №4 (35). С. 81–98.
8. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. №1 (20). С. 65–75.
9. Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. *Економічна теорія та право*. 2018. №4 (35). С. 124–135.
10. Камінська Т. М. Місце України у міжнародній торгівлі послугами. *Економічна теорія та право*. 2019. №1 (36). С. 27–41.
11. Adroit Market Research «Management Consulting Services Market to Hit \$343.52 Billion by 2025». URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/15/1803716/0/en/Management-Consulting-Services-Market-to-Hit-343-52-Billion-by-2025-Adroit-Market-Research.html> (дата звернення: 06.09.2019).
12. Adroit Market Research «The Global Management Consulting Services Market Growing At A CAGR Of 3.3%». URL: <https://www.adroitmarketresearch.com/press-release/management-consulting-services-market> (дата звернення: 06.09.2019).
13. Global Management Consulting Services Market 2019, by Function, Trends, Consultants, International Statistics, Demand Analysis and Business Opportunities till 2025. URL: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=91709> (дата звернення: 06.09.2019).
14. Business Management Consulting Service Market by Type, Application, Element, & by Region – Trends and Forecast to 2025. URL: <https://www.theinnovativereport.com/2019/09/05/business-management-consulting-service-market-by-type-application-element-by-region-trends-and-forecast-to-2025/> (дата звернення: 06.09.2019).
15. Marketing for Consultants Study (2019). URL: <https://www.consultingsuccess.com/marketing-for-consultants-study> (дата звернення: 06.09.2019).

16. European Federation of Management Consultancies Associations «Survey of the European Management Consultancy 2017–2018». URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202017–2018.pdf> (дата звернення: 06.09.2019).
17. Europe management consulting services market – Growth, Trends, and Forecast (2019–2024). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-management-consulting-services-market> (дата звернення 06.09.2019).
18. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2019).
19. Обзор рынка консалтинговых услуг Украины. URL: <http://www.mayger.ua/ru/analitika/obzor-rynka-konsaltingovyh-uslug-ukrainy/> (дата звернення: 06.09.2019).
20. Тучик Т. Консалтинг по-українски. *Фінансовий директор*. 2008. № 3. URL: <https://www.ek-ua.com/artikel-consulting-2.htm> (дата звернення: 06.09.2019).
21. Consulting Industry. Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe> (дата звернення: 06.09.2019).
22. Цымбал Л. Чем живет и чего ожидать от украинского рынка консалтинга в недалекой перспективе? Данные проведенного исследования и комментариев CEO «Группы Финансовых Решений». URL: <http://fsg.ua/vosstanovlenie-rynka-konsaltinga-v-ukraine/> (дата звернення: 06.09.2019).

## REFERENCES

1. Zhukov, V. A. (2017). Sovremennye tendencii rynka konsaltingovyh uslug [Current trends in the consulting services market]. *Vestnik universiteta – University Bulletin*, 11, 91–99. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug> [in Russian].
2. Trofimova, O. K. (2001). *Analiz rynka konsaltingovyh uslug za rubezhom. Vvedenie v upravlencheskij konsalting [Analysis of the consulting services market abroad. Introduction to Management Consulting]*. Retrieved from <https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-10.shtml> [in Russian].
3. Senko, V. (1999). *Mirovoy rynek upravlencheskogo konsultirovaniya [Global Management Consulting Market]*. Retrieved from <https://www.cfin.ru/consulting/senko.shtml> [in Russian].
4. Yurova, N. V., & Chalevich, D. I. (2015). Tendentsii razvitiya mezhdunarodnogo rynka konsaltingovykh uslug [Development Trends in the International Consulting Services Market]. *Belarus i mirovyie ekonomicheskie protsessyi – Belarus and world economic processes*, 12, 109–118. Retrieved from <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148917/1/109–118.pdf> [in Russian].
5. Bricheeva, N. N. (2017). Stanovleniye i razvitiye rynka konsaltingovykh uslug v Rossii [Formation and development of the consulting services market in Russia]. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki – Economic research and development*. Retrieved from <http://edrf.ru/article/14-06-17> [in Russian].
6. Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichnyi konsaltnyh: teoriia, praktyka, biznes-industriia [Strategic consulting: theory, practice, business industry]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 48–66. DOI: <http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-37-2-48> [in Ukrainian].

7. Levkovets, O. M. (2018). Innovatsiyni konsal'tynh yak tekhnolohiia upravlinnia rozvytkom biznes-orhanizatsii [Innovative consulting as a technology for managing the development of a business organization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (35), 81–98 [in Ukrainian].
8. Marchenko, O. S. (2015). Konsal'tynh yak skladova nematerialnoi ekonomiky [Consulting as a component of the intangible economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (20), 65–75 [in Ukrainian].
9. Gubin, K. G. (2018). Rozvytok biznes-konsal'tynhu v Ukraini: problema koruptsiinoy renty ta yii rozviazannia [Development of business consulting in Ukraine: the problem of corruption rent and its solution]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (35), 124–135 [in Ukrainian].
10. Kaminska, T. M. (2019). Mistse Ukrainy u mizhnarodnii torhivli posluhamy [Ukraine's place in international trade in services]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and Law*, 1 (36), 27–41 [in Ukrainian].
11. Adroit Market Research «Management Consulting Services Market to Hit \$343.52 Billion by 2025». (2019, April 25). Retrieved from <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/15/1803716/0/en/Management-Consulting-Services-Market-to-Hit-343-52-Billion-by-2025-Adroit-Market-Research.html>.
12. Adroit Market Research « The Global Management Consulting Services Market Growing At A CAGR Of 3.3 %». (2019, March 12). Retrieved from <https://www.adroitmarketresearch.com/press-release/management-consulting-services-market>
13. Global Management Consulting Services Market 2019, by Function, Trends, Consultants, International Statistics, Demand Analysis and Business Opportunities till 2025. (2019, March 19). Retrieved from <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=91709>.
14. Business Management Consulting Service Market by Type, Application, Element, & by Region – Trends and Forecast to 2025. (2019, September 5). Retrieved from <https://www.theinnovativereport.com/2019/09/05/business-management-consulting-service-market-by-type-application-element-by-region-trends-and-forecast-to-2025/>
15. Marketing for Consultants Study. (2019). Retrieved from <https://www.consultingsuccess.com/marketing-for-consultants-study>.
16. European Federation of Management Consultancies Associations «Survey of the European Management Consultancy 2017–2018». (2018, December). Retrieved from <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202017-2018.pdf>
17. Europe management consulting services market – Growth, Trends, and Forecast (2019-2024). (2018). Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-management-consulting-services-market>.
18. State Statistics Service of Ukraine. (2019). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
19. Obzor rynka konsal'tingovykh uslug Ukrainy. (n.d.). [Review of the consulting services market of Ukraine]. Retrieved September 06, 2019, from <http://www.mayger.ua/ru/analitika/obzor-rynka-konsal'tingovykh-uslug-ukrainy/> [in Russian].
20. Tuchik, T. (2008). Konsal'ting po-ukrainski [Consulting in Ukrainian]. *Finansovyyi director – Finance director*, 3. Retrieved from <https://www.ek-ua.com/artikel-consulting-2.htm> [in Russian].
21. Consulting Industry. Consultancy.uk. (n.d.). Retrieved September 06, 2019, from <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe>.

22. Tsyimbal, L. (2017, August 2). *Chem zhivet i chego ozhidat ot ukrainskogo rynku konsaltinga v nedalekoy perspektive? Dannyye provedennogo issledovaniya i kommentariy SEO «Gruppy Finansovykh Resheniy»* [What does he live and what to expect from the Ukrainian consulting market in the near future? The data of the study and the comment of the CEO of the «Group of Financial Solutions»]. Retrieved from <http://fsg.ua/vosstanovlenie-rynka-konsaltinga-v-ukraine/> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 09.09.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 18.09.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.09.2019 р.

### **А. И. БАЗЕЦКАЯ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова, Украина, г. Харьков

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассматриваются проблемы предоставления консалтинговых услуг в мире и в Украине. Рассмотрена динамика объемов профессиональных и консалтинговых услуг во внешней торговле Украины и структура рынка консалтинга в Европе. Выявлено, что европейские компании отдают предпочтение операционному и финансовому консалтингу. Несмотря на это, наиболее целесообразно не разделять консалтинговые услуги, предоставляемые предприятиям, по сферам (направлениям) их деятельности, а использовать экономический консалтинг. Именно этот вид консалтинга объединяет в себе оценку всех составляющих потенциала предприятия одновременно, что предоставляет возможность победить в конкурентной борьбе с наибольшей вероятностью.

**Ключевые слова:** консалтинг, рынок консалтинговых услуг, экономический консалтинг, потенциал, управленческие решения.

### **Н. І. BAZETSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the Department of Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

## **USE OF ECONOMIC CONSULTING IN THE PROCESS OF DEVELOPING MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE**

**Problem setting.** Currently, most companies in developed and developing countries use consulting to determine the most promising directions of their development. The most

popular are operational and financial consulting. However, they are highly specialized. Therefore, economic consulting which will be an economic diagnosis of all aspects of the enterprise: production, finance, personnel, innovation, etc., should be of particular relevance at present.

**Recent research and publication analysis.** Modern market consulting services research are carried out worldwide. The trends of this market in Ukraine and abroad are being studied, its structure is being determined (V. A. Zhukov, O. K. Trofimova, V. Senko, N. V. Yurova, D. I. Chalevich, T. M. Kaminska). Differences in the use of certain types of consulting in developed and developing countries (N. N. Bricheeva) are revealed. The structural elements of consulting are considered in different studies (L. S. Shevchenko, O. S. Marchenko, O. M. Levkovets). Problems that hinder the development of the consulting market in Ukraine are considered in the study by K. G. Gubin. A great number of studies is presented in the form of surveys and analysis of the consulting services market in Europe and in the world (Adroit Market Research, Global Management Consulting Services Market 2019, Business Management Consulting Service Market by Type, Application, Element, & by Region, Marketing for Consultants Study (2019), European Federation of Management Consultancies Associations, Europe management consulting services market).

**Paper objective.** The purpose of the article is to investigate the feasibility of using economic consulting in the process of management decision-making by economic entities and its advantages over existing types of consulting.

**Paper main body.** The paper studies the dynamics of foreign trade in professional and consulting services. It was revealed that in Ukraine the export surplus for this category is negative, which indicates the greater popularity of foreign consulting agencies.

Studies of the structure of the consulting services market have shown that currently the most common types of consulting are management consulting, outsourcing, corporate finance management and management accounting, investment consulting, audit and information technology consulting. On the other hand, one can distinguish strategic, operational, management consulting, HR consulting and IT consulting.

The analysis carried out by the Consultancy.uk group showed that in Europe the most popular are operational consulting (about 30% of the consulting services market) and financial consulting (about 25% of the consulting services market). Moreover, the use of consulting services in developed countries involves determining the possibility of innovative development, and in developing countries – maintaining market share.

The negative factors that affect the development of the consulting services market in Ukraine are the following:

- 1) the lack of information that is able to objectively reflect trends in the market or industry;
- 2) the lack of understanding of the nature of consulting and the need for its use;
- 3) a low level of professionalism of consultants, and as a result there is a distrust of consulting in general;

- 4) the lack of professional associations in the consulting market, as well as their low activity;
- 5) insufficient use of international experience by consulting companies of Ukraine;
- 6) the lack of understanding by the management of enterprises of the need to attract specialists in the field of consulting;
- 7) underdevelopment of the consulting services market, which leads to a low level of their use.

Thus, the low activity in the use of any type of consulting by enterprises in Ukraine requires the appearance of economic consulting, which will result in a comprehensive assessment of the enterprise and its development prospects in all areas of activity.

Economic consulting should include the following components: production, finance, personnel, innovation, marketing, business reputation, legal support, social responsibility. It is such a combination of various aspects of the enterprise and their diagnostics that will most accurately determine the necessary measures for the development of a business unit. Thus, the work proposed an algorithm for the implementation of economic consulting at the enterprise. In addition, it was revealed that the results of economic consulting will differ for enterprises of various scales of activity. It was also noted that it is for large enterprises that economic consulting should be carried out in four stages:

1. Theoretical and practical documentary review with the aim of establishing aspects of the industry or market.
2. Determining the need for a strategic diagnosis based on the study of limitations in the activities and potential of the main enterprises of the industry or market, taking into account the competitive advantages of the region or country.
3. Development of proposals to expand the database of industry or market activities based on international and national knowledge related to the economic system of enterprises operating in this field.
4. Diagnostic procedure of enterprises that are at the core of an industry or market.

Thus, the application of economic consulting will allow enterprises whose activities vary in scale, but which operate in the same industry (or in the same market), to identify their competitive advantages and develop them.

**Conclusions.** Studies have shown that the use of consulting allows enterprises to achieve higher positions in the market, apply innovative technologies, improve their product quality and conquer new consumer audiences. However, the most appropriate is the use of economic consulting, since its main method is a comprehensive diagnosis of all aspects and activities of business units.

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The article discusses the problems of providing consulting services in the world and in Ukraine. The dynamics of the volumes of professional and consulting services in the foreign trade of Ukraine and the structure of the consulting market in Europe are examined. It was revealed that European companies prefer operational and financial



consulting. Despite this, it is most advisable not to separate the consulting services provided to enterprises by their areas of activity, but to use economic consulting. It is this type of consulting that combines the assessment of all components of the enterprise's potential at the same time, which provides an opportunity to win the competition with the greatest probability.

**Key words:** consulting, consulting services market, economic consulting, potential, management decisions.

**Article details:**

Received: 09 September 2019

Revised: 18 September 2019

Accepted: 20 September 2019

**Рекомендоване цитування:** Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 62–78. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-38-3-62.

**Suggested Citation:** Bazetska, H. I. (2019). Vykorystannia ekonomichnoho konsal'tynhu v protsesi rozrobky upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Use of economic consulting in the process of developing management decisions at the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (38), 62–78. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-38-3-62.