

УДК 334(477):005.942-028.63
DOI: 10.31359/2411-5584-2021-44-1-29

О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4encko2011@ ukr.net
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК НАПРЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ¹

Обґрунтовано концептуальні основи організаційно-економічної трансформації бізнес-консалтингу як складової комплексного процесу цифровізації консалтингового бізнесу та формування Консалтинг 4.0. Розкрито основні характеристики цифрової команди як нової моделі консалтингової діяльності в умовах цифровізації бізнесу. Визначено заходи формування пласкої структури консалтингової фірми, первинними ланками якої є цифрові команди консультантів. Обґрунтовано необхідність визначення цифрових команд центрами відповідальності, включення їх у систему бюджетування, розроблення ключових показників їхньої ефективності. Розкрито напрями впровадження цифрових технологій формування зовнішніх мереж, крос-канальних взаємодій із клієнтами та партнерами, менеджменту знань, забезпечення клієнтоцентричності консалтингового бізнесу. Охарактеризовано зміст та основні завдання управління клієнтським досвідом на основі клієнтоцентричного підходу.

Ключові слова: цифрова трансформація бізнес-консалтингу, цифровізація організаційно-економічного механізму консалтингу, цифрова команда, пласка організаційна структура, центри відповідальності, мережі та крос-канальні взаємодії, клієнтоцентричність, управління клієнтським досвідом.

JEL Classification: L26, L86, M10, M21, O3.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Марченко О. С., 2021. 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>.

Постановка проблеми. Сучасні процеси цифровізації бізнесу є чинниками організаційно-економічних трансформацій консалтингу в таких основних напрямках, як: 1) цифровізація економічного механізму консалтингового бізнесу на основі інновацій та технологій Індустрії 4.0 із метою забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності; 2) реструктуризація продуктового портфеля, обумовлена зростанням попиту на послуги ІТ-консалтингу та на ті види професійної допомоги консультантів, що пов'язані з процесами (економічними, фінансовими, юридичними, виробничими та ін.) діджиталізації бізнесу.

Ці напрями сучасних трансформацій консалтингу під впливом процесів цифровізації є взаємопов'язаними, оскільки цифрові перетворення бізнесу кардинально змінюють структуру попиту його суб'єктів на консалтингові послуги, що, у свою чергу, обумовлює необхідність удосконалення консультативного процесу та бізнес-моделі консалтингу, які повинні бути орієнтовані на якісне його задоволення шляхом упровадження цифрових технологій бізнесу та консультування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні цифровізації бізнесу присвячено значну кількість досліджень теоретичної та прикладної спрямованості українських та зарубіжних авторів, серед яких: П. Вайл (P. Weill) [1], С. Ворнес (S. Woerner) [1], Г. М. Дергачова (H. M. Derhachova) [2], Я. О. Колешня (Ya. O. Koleshnia) [2], Н. Л. Савицька (N. L. Savytska) [3], Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) [4] та ін.

Щодо цифрової трансформації консалтингу, то сучасним етапом її дослідження є збирання, накопичення та аналіз практичного досвіду у цій сфері, що є важливим етапом формування концепції Консалтинг 4.0 [5; 6; 7]. Експерт міжнародної консалтингової фірми Sia Partners [8] Роберт-Ян ван Вліє (Robert Jan Van Vliet) зазначає: «Консалтинг 4.0 принципово відрізняється від традиційного консалтингу, оскільки з усіма новими та майбутніми технологічними інноваціями вплив на професію консультанта величезний. Технологія може підвищити аналітичний та інтелектуальний потенціал людей з метою покращення роботи консультанта за його призначенням. Ми говоримо про когнітивний стрибок. Це також впливає на будь-яку бізнес-модель (й) консалтингової компанії, як ведеться її бізнес (операційна модель) та як співпрацюють люди в їхній корпорації (спосіб роботи)» [5].

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття основних напрямів організаційно-економічної трансформації консалтингового бізнесу під впливом технологій Індустрії 4.0.

Виклад основного матеріалу. Консалтинг відіграє значну роль у забезпеченні суб'єктів підприємницької діяльності знаннями та досвідом із цифровізації бізнес-процесів у різних галузях та сферах економіки. Ефективність

та конкурентоспроможність консалтингових фірм у сучасних умовах визначається їх здатністю використовувати цифрові технології бізнесу та професійного консультування, що вимагає відповідних змін у консультаційному процесі, консалтинговому бізнесі, управлінні, маркетингу, клієнтських програмах тощо. Ф. Лоріш (Florian Lorisch) – консультант фірми NESTIM (Німеччина), яка спеціалізується на консалтингу цифрових трансформацій бізнесу [9], розглядаючи еволюцію консалтингу відповідно до змін технологій та обумовлених цим нових вимог бізнесу, підкреслює, що консультанти цифрової епохи можуть використовувати свої знання, пов'язані з підривними якостями цифровізації, для виявлення нових областей бізнесу і розвитку, а також для реалізації нових бізнес-моделей від імені своїх клієнтів. Це кардинально змінює спосіб роботи консалтингу в XXI ст. Із переходом на Консалтинг 4.0 консультанти стають не просто консультантами, а перетворюються на творців, виходячи за рамки запропонованих змін і адаптації щодо їх реалізації» [7].

Цифрові перетворення консалтингу є системним процесом, у якому впровадження інформаційних технологій є тільки одним із етапів. «Сутність цифрової трансформації – не в технологіях, а в змінах... Головне – диференціювати свій бізнес, запропонувавши клієнтам щось нове та привабливе... створивши ціль, яку клієнти захочуть досягнути» [1]. Аналітики McKinsey В. Дутов (V. Dutov) та С. Арутюнян (S. Arutiunian) розділяють базові принципи розвитку цифрового бізнесу на три блоки: формування команди, розробка продукту і управління процесом [10]. Автори монографії «Digital@Scale: Настольная книга по цифровизации бизнеса» визначають, що цифрова трансформація охоплює всю екосистему компанії, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і партнерів. Компанії, які прагнуть до успішної цифровізації, можуть або оптимізувати наявну бізнес-модель і процеси і таким чином отримати додаткові джерела виручки, або замінити свою бізнес-модель на більш досконалу [11, с. 13].

Обґрунтування основних напрямів трансформації моделі консалтингового бізнесу в процесі його цифровізації базується на таких характеристиках консалтингової діяльності, як:

1) багатовекторність. Консалтинг поєднує характеристики підприємництва, інтелектуальної діяльності, сервісу, комунікаційних процесів, соціальної визначеності. Виходячи з цього, цифрова трансформація консалтингу повинна бути комплексною, охоплювати всі його вектори відповідно до вимог та технологій цифрової економіки;

2) процес взаємодії та руху знань. По-перше, основним ресурсом консультативного процесу є знання, що формують його формалізовану та неформалізовану бази знань, є інтелектуальним капіталом. Консультаційний процес

є рухом знань та інформації відповідно до його стадій. По-друге, розроблення та реалізація консультаційних проєктів спирається на взаємодію їх учасників, організаційними формами якої є внутрішні мережі консалтингу – це робочі та проєктні команди консультантів; зовнішні мережі, незалежними учасниками яких є професіонали з різних галузей знань, залучені фірмою-інтегратором мережевої взаємодії до консультаційного процесу; певні моделі взаємодії та співпраці консультантів та клієнтів. Завданням цифрової трансформації консалтингу є формування digital-моделі технологій взаємодії (комунікаційні технології) та знань (інтелектуально-інформаційні технології) як основи консультаційного процесу. Це потребує здійснення комплексу організаційно-економічних та управлінських трансформацій консалтингової діяльності.

Таким чином, цифрова трансформація консалтингового бізнесу – це системне перетворення всіх його векторів та процесів відповідно до технологій Індустрії 4.0. Важливою складовою цього процесу є трансформація організаційно-економічного механізму консалтингової фірми, що повинна охоплювати її структуру, операційну (послугову), фінансову та інші види діяльності, персонал та його мотивацію, клієнтську та партнерські мережі, управління, маркетинг, соціальні контакти та інше.

Комплексним напрямом організаційно-економічних перетворень консалтингу є трансформація традиційної моделі консалтингової фірми в модель digital-команди, яка повинна бути не тільки професійною, а й бізнес- та сервісною командою, орієнтованою на досягнення позитивного синергетичного ефекту багатовекторності консалтингу та його офлайн- й онлайн-каналів та технологій взаємодії з клієнтами. Слід указати на два взаємопов'язані рівні формування digital-моделі консалтингового бізнесу:

- 1) консалтингова фірма як єдина digital-команда;
- 2) базова виробнича одиниця консалтингової фірми – робоча (проєктна) digital-команда.

Основними характеристиками digital-команди як моделі консалтингового бізнесу є такі.

1. Плоска (горизонтальна) організаційна структура. Традиційно виробнича (послугова) структура консалтингових фірм базується на таких організаційних одиницях, як відділи, департаменти, що здійснюють надання певних видів консалтингових послуг. Організаційна структура є високою (вертикальною), навіть, якщо застосовується її дивізіональна модель. Важливим напрямом та умовою цифрової трансформації структури консалтингової фірми є визначення команди професіоналів у якості її первинної виробничої одиниці та формування її digital-моделі. Цифрова команда консультантів є відкритою, мультидисциплінарною та міжфункціональною, сполучає консультаційні,

підприємницькі, сервісні, соціальні процеси консалтингу та ІТ. Цифрова команда є клієнтоцентричною, що обумовлює необхідність включення до її складу фахівця з дизайну клієнтського досвіду (experience-дизайнер). «Не варто плутати його з графічним дизайнером або дизайнером інтерфейсів. Завдання такого фахівця – побудувати оптимальний клієнтський досвід, який отримує користувач продукту» [12].

Перетворення на основі формування нової виробничої одиниці вертикальної організаційної структури консалтингової фірми на горизонтальну (плоску) забезпечить гнучкість, маневреність, інноваційність, клієнтоцентричність консалтингового бізнесу та швидке реагування на зміни його зовнішнього середовища.

2. Бюджетування та система KPI команди. Digital-команди консультантів повинні бути включені у систему бюджетування консалтингової фірми та мати певний рівень самостійності у формуванні та використанні фінансових ресурсів, регулюванні грошових потоків. Із цією метою, по-перше, digital-команди необхідно визначити центрами відповідальності – центрами витрат, доходу, прибутку, інвестицій, – а їх бюджети – складовими бюджетної системи консалтингової фірми, що є необхідною умовою поєднання у їхній діяльності професійних та бізнес-процесів консалтингу. По-друге, слід сформувати систему планування бюджетів центрів відповідальності відповідно до їх типу.

По-третє, доцільно розробити та впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) центрів відповідальності, що дозволить визначити реальні витрати та результати їхньої діяльності і, на цій основі, обсяг фінансування та заходи мотивації консультантів. Ураховуючи багатовекторність консалтингу, система KPI digital-команд як центрів відповідальності повинна включати показники, що характеризують економічну ефективність її діяльності (наприклад, віддача витрат як співвідношення обсягу наданих послуг до витрат; віддача консультантів як обсяг послуг, наданих одним консультантом команди), ефективність управління клієнтським досвідом, професійні досягнення її членів, соціальні ефекти та ін.

3. Зовнішні мережі, крос-канальні взаємодії та менеджмент знань. По-перше, консалтингова фірма як digital-команда є відкритою, що передбачає залучення до виконання консультаційних проєктів партнерів – незалежних учасників зовнішніх мереж консалтингу. Ефективною є модель галузевої міжсервісної мережі консалтингового обслуговування клієнтів, характеристиками якої є: диверсифікація консультаційної діяльності на основі співпраці між виробниками різних видів консалтингових послуг; орієнтованість на формування консультаційних комплексів основних та додаткових консалтингових послуг, надання складних і пакетних послуг; галузевий рівень партнерської взаємодії, який не виходить за межі сфери консалтингу; горизонтальна

інтеграція членів мережі як виробників різних видів консалтингових послуг, які утворюють консалтинговий комплекс; діяльність єдиної домінуючої (фокусної) консалтингової фірми, яка організує співпрацю учасників мережі з консалтингового обслуговування клієнтів. Модель галузевої міжсервісної мережі базується на офлайн- та онлайн-комунікаціях учасників мережі консалтингової фірми, що сприяє підвищенню рівня оцінки клієнтом якості, цінності та вартості консалтингової послуги, виходу консалтингової фірми у нові сегменти ринку консалтингових послуг та посиленню її конкурентних позицій у традиційних сегментах, розширенню бази знань та клієнтської бази, зменшенню витрат власних ресурсів та трансакційних витрат, оскільки їй як домінуючому учаснику мережі не потрібно створювати додаткові структурні підрозділи.

У сучасних умовах мережева взаємодія у сфері консалтингу може бути побудована без визначення фокальної фірми шляхом створення онлайн-платформ, які є інтеграторами мережі. Наприклад, платформа інвестиційного консалтингу GETMARKET, яка об'єднує незалежні консалтингові компанії, що працюють у сфері відновлюваної енергетики України, з метою систематизації та розвитку ринку енергетики, а також підтримки інвесторів в успішній реалізації енергетичних проєктів. Партнерами платформи є українська компанія Bakertilly, яка надає послуги в сфері аудиту, бізнес-консультування, незалежної оцінки, бухгалтерського та управлінського обліку та є незалежним членом міжнародної мережі Baker Tilly International; лідери рейтингу провідних юридичних брендів світу: юридична фірма Dentons, лідер юридичного консалтингу України фірма Asters та ін. [13]. Онлайн-ІТ-консалтинг представлений платформою Flexbergу, діяльність якої спрямована на консалтингові послуги з участю експертів в області розробки і впровадження інформаційних систем [14].

Слід підкреслити, що онлайн-платформи є сучасною моделлю взаємодії як партнерів консалтингової фірми, так і її співпраці з клієнтами.

По-друге, діяльність digital-команди поєднує офлайн- та онлайн-форми консультаційного та бізнес-процесів, що забезпечує її крос-канальну взаємодію з клієнтами. Основними онлайн-формами взаємодії цифрової команди консалтингу з клієнтами є такі:

- онлайн консультування. Консалтингові послуги, що надаються через мережу Інтернет, сприяють економії часу клієнтів консалтингової фірми, забезпечують мобільність та доступність консультаційної допомоги;
- клієнтські портали, тобто вебсайти або вебпрограми співпраці консалтингової фірми з клієнтами та партнерами, що забезпечують їх доступ до її мережі з метою отримання певної інформації, персоніфікацію пропозицій консалтингової фірми, формування лояльності клієнтів, економію часу та

покращення комунікацій тощо. «Клієнтські портали дуже добре справляються з багатьма речами, такими як спілкування з клієнтами та управління документами. Потужна співпраця також легко доступна, і це призводить до кращої лояльності та задоволення клієнтів [15].

По-третє, важливим напрямом трансформації консалтингу є цифровізація руху знань у процесі консалтингового обслуговування, що передбачає оцифрування бази знань консалтингу, задіяння онлайн-джерел знань та інформації, зокрема використання технологій краудсорсингу.

По-четверте, важливим є розвиток цифрових PR та маркетингу, які дозволяють суттєво розширити простір маркетингових комунікацій, включити у орбіту діяльності з гармонізації відносин із громадськістю учасників електронних соціальних мереж. На відміну від маркетингу 3.0, маркетинг 4.0 характеризується трансформаціями від ексклюзивного до інклюзивного, від вертикального до горизонтального, від індивідуального до соціального. «Ринок стає все більш інклюзивним. Соціальні медіа усувають географічні та демографічні бар'єри, сприяючи зв'язку та спілкуванню людей та компаній для інновацій, завдяки співпраці. Клієнти стають більш горизонтально орієнтованими. Процес стає більш соціальним, ніж це було раніше. Клієнти приділяють більше уваги своєму соціальному колу прийняття рішення. Вони звертаються за порадами та відгуками, як в інтернеті, так і в офлайн-режимі» [16].

Сутнісною ознакою маркетингу 4.0 є людиноорієнтованість маркетингових комунікацій та забезпечення позитивного синергетичного ефекту інтеграції онлайн- і офлайн-каналів взаємодії з клієнтами та партнерами консалтингових фірм. Важливо підкреслити, що організація крос-канальної взаємодії у сфері консалтингу повинна забезпечити її омніканальність – інтеграцію різних каналів (онлайн та офлайн) у єдину систему. Відповідно до омніканального підходу «всі канали компанії повинні бути рівні і клієнт не має відчувати зміни при переході з каналу на канал, що забезпечує лояльність клієнта не до окремого каналу, а до бренду» [17].

4. Клієнтоцентричність та управління клієнтським досвідом. У командній моделі консалтингової фірми клієнтоорієнтованість консалтингу як спрямованість на формування у клієнтів необхідного рівня позитивної оцінки цінності для нього її послуг (цінність консалтингової послуги, що відчуває та очікує клієнт) трансформується у клієнтоцентричність, що поєднує: а) орієнтацію команди на вивчення та якісне задоволення потреб клієнта (персоніфікована клієнтоорієнтованість); б) діяльність із формування позитивного клієнтського досвіду (customer experience – CX); в) оцінку клієнта. У цілому, клієнтоцентричність є методом забезпечення тривалого життєвого циклу цільового клієнта консалтингу, що є умовою стабільності та прибутковості клієнтського бізнесу та ефективності й конкурентоспроможності суб'єктів

консалтингу. «Бренди-лідери СХ фокусуються на показнику задоволеності клієнтів. Їх відрізняє розуміння того, як пов'язані задоволеність клієнтів і позитивні фінансові та бізнес-результати» [18].

Досвід клієнта розглядається як «сума того, наскільки клієнт відчуває себе плюс вартість, яку продукт доставляє. Досвід клієнта = Емоція клієнта × Значення продукту» [19]. «Це сукупність вражень клієнта при взаємодії з компанією, яка надає йому послугу або продає товар» [18].

Досвід набувається клієнтом у процесі консалтингового обслуговування, який він оцінює на основі процесових (якість консультаційного процесу) та результативних критеріїв (отримані клієнтом економічні та інші вигоди від професійної допомоги консультантів). Базуючись на характеристиках багатовекторності та процесової взаємодії консалтингу, клієнтський досвід слід визначити як оцінку клієнтом якості відносин із консалтинговою фірмою, що має емоційну (суб'єктивне оціночне ставлення клієнта до консультант-клієнтських відносин), вартісну (вигоди) й соціальну (нетворкінг – корисні зв'язки) складові та є визначальним фактором тривалості та взаємовигідності їх співпраці. Загалом, досвід клієнта – це його ставлення до консалтингової фірми, що характеризується рівнем його задоволеності відносинами з нею.

Важливою функцією консалтингової фірми за моделлю digital-команди, що базується на її клієнтоцентричності, є управління клієнтським досвідом, яке практиками сервісного менеджменту трактується як дизайн клієнтського досвіду. Це «практика створення продукту або послуги з орієнтацією на якість і продуманість користувацького досвіду. Кожна точка дотику з продуктом або послугою при цьому заснована на обіцянці бранда. Компанії створюють сюжетні лінії, які будуть переплітатися в онлайн- і офлайн-досвіді, що здатне пожвавити бренд в очах споживачів» [20]. «Сервіс-дизайн – це процес дослідження потреб клієнта, створення ідей, пов'язаних із цими потребами і прототипування їх з клієнтами. Це конкретна клієнтоцентрична методологія» [21].

Метою управління клієнтським досвідом є досягнення лояльного ставлення клієнта до консалтингової фірми та її послуг. «СХ-проектування покликане поліпшити якість взаємодії клієнта з брендом абсолютно на всіх етапах. І тоді клієнт захоче зміцнити свої відносини з брендом або порадити його своїм близьким» [22]. Лояльність клієнта базується на його досвіді співпраці з консалтинговою фірмою та сполучає суто раціональні аспекти його вибору й психологічні, як його прихильність до неї.

Управління клієнтським досвідом охоплює такі взаємопов'язані напрями, як оцінка клієнтів та аналіз клієнтських історій; аналіз та систематизація вимог клієнтів до консалтингового обслуговування; розроблення стратегії і тактики формування й підтримання позитивного клієнтського досвіду.

Оцінка клієнтів на основі аналізу історій їх взаємодії з консалтинговою фірмою дозволяє визначити їх типи, що є необхідним етапом розроблення персоналізованих програм клієнтоорієнтованості та формування позитивного клієнтського досвіду. «Отримавши попереднє уявлення про потреби клієнта, в клієнтських історіях можна відмітити деяку схожість. Усі споживачі здебільшого укладаються в декілька персон – типів споживачів, схожих між собою з погляду мотивації та поведінки. Визначивши персони, команда уточнює їхній клієнтський шлях і розуміє різницю в процесі прийняття рішення про купівлю та використання продукту у різних персон» [23].

Практика консалтингу демонструє багато підходів до оцінки та класифікації клієнтів. Ефективним для оптимізації управління клієнтським досвідом є підхід, що базується на критеріях прибутковості та складності консультант-клієнтських відносин на основі принципу Парето (80 – 20), що дозволяє виявити та проаналізувати особливості ставлення та вимог різних клієнтів до консалтингової фірми, консультантів, консалтингового обслуговування, виокремити такі їх типи, як: нескладний, але не цікавий клієнт (20 прибутків – 20 складності консультант-клієнтських відносин); бажаний клієнт (80 – 20); складний клієнт (50 – 50); клієнт, який є бажаним, але дуже складним (80 – 80); небажаний клієнт (20 – 80) та інші [24].

Результатом оцінки клієнтів за критеріями, що обрані консалтинговою фірмою, є визначення їх якісної планки та лінійки. Якісна планка клієнтів – це граничний клієнт, який за різними критеріями, зокрема прибутковості і складності консультант-клієнтських відносин, є останнім щодо зацікавленості у ньому консалтингової фірми. Якісна лінійка клієнтів демонструє їх рейтинг, залежно від визначених критеріїв.

Якісна планка та лінійка клієнтів є основою визначення їх: а) вартісної планки – граничної ставки погодинної оплати клієнтом юридичної консультації; б) вартісної лінійки клієнтів – діапазону цін на послуги для клієнтів консалтингової фірми відповідно до якісної лінійки [24].

На основі оцінки клієнтів здійснюється аналіз та систематизація вимог різних типів до консалтингового обслуговування. Як приклад практичного інструментарію такого аналізу слід навести «Піраміду споживчого досвіду» провідної дослідницько-консалтингової компанії у сфері інформаційних технологій Gartner, що допомагає оцінити і скласти план щодо поліпшення СХ. Вимоги клієнтів розділені на 5 рівнів: «надайте корисну для мене інформацію; вирішуйте проблему у відповідь на мій запит; задовольняйте мої потреби, коли я до вас звертаюся; забезпечте всім необхідним, не чекаючи мого прохання; зробіть мене успішнішим, впливовішим та гарантуйте мою безпеку» [18].

Стратегічні та тактичні заходи управління клієнтським досвідом, визначені на основі клієнтоцентричного підходу, повинні бути спрямовані на:

1) формування позитивної оцінки у клієнта щодо цінності майбутньої консалтингової послуги. Забезпечення персоніфікованої клієнтоорієнтованості базується на диверсифікації управлінських підходів відповідно до вимог до консалтингового обслуговування кожного клієнта консалтингу;

2) трансформацію схвальної оцінки клієнта щодо цінності майбутньої консалтингової послуги, досягнутої завдяки ефективному управлінню клієнтоорієнтованістю, у його позитивний досвід отримання професійної допомоги і впровадження порад та проєктів консультантів у власний бізнес. Слід наголосити, що оцінка клієнтом цінності майбутньої консалтингової послуги і його досвід – позитивний, негативний, індиферентний, що сформований у процесі її надання та впровадження у бізнес, можуть співпадати чи, навпаки, відрізнятися, навіть бути протилежними. Завданням управління клієнтським досвідом є гармонізація оцінок клієнта щодо відносин із консалтинговою фірмою на всіх етапах консультаційного процесу, починаючи з першого обговорення цілей та завдань майбутньої співпраці та завершуючи аналізом її результатів. «Обов'язки CX-менеджера зробити так, щоб у клієнта залишилися тільки позитивні враження після будь-якого етапу – від переходу за посиланням до отримання товару. І тоді клієнт захоче зміцнити свої відносини з брендом або порадити його своїм близьким» [22].

Висновки. Розкриття теоретичних основ та напрямів організаційно-економічної трансформації консалтингового бізнесу в умовах цифровізації економіки є важливим етапом формування концепції Консалтинг 4.0. Формування нового організаційно-економічного механізму консалтингу базується на впровадженні моделі digital-команди консалтингової фірми та визначенні як її структуроутворюючої одиниці команди консультантів. Digital-команда поєднує інтелектуальний, підприємницький, сервісний, соціальний вектори консалтингу, є відкритою, спирається на інформаційно-комунікаційні технології та офлайн- й онлайн-канали взаємодії з партнерами та клієнтами.

Основними напрямками трансформації організаційно-економічного механізму консалтингу за моделлю digital-команди є формування пласкої організаційної структури консалтингової фірми, впровадження клієнтоцентричного підходу до консалтингового обслуговування та управління клієнтським досвідом, розбудова мереж та крос-канальних комунікацій, цифровізація руху та бази знань консалтингу, маркетингу та PR.

Важливим напрямом подальших досліджень цифрової трансформації бізнес-консалтингу є аналіз організаційно-економічного механізму функціонування цифрових команд консультантів як центрів відповідальності, їхніх

функцій із забезпечення клієнтоцентричності консалтингу та управління клієнтським досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вайл П., Ворнес С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 257 с.
2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.
3. Савицька Н. Л. Управління клієнтським досвідом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. 24–25 вересня 2020 р., ОНПУ. Одеса: ТЕС, 2020. С. 76–78.
4. Шевченко Л. С. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України*: монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С. 48–70.
5. Vliet R. J. van. (2018). Consulting 4.0 Sia Partners' new growth strategy redesigns the profession of the consultant. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-40-sia-partners-new-growth-strategy-robort-jan-van-vliet> (дата звернення: 22.12.2020).
6. Консалтинг в фандрейзингу для Індустрії 4.0 – чергова спроба вирівнювання. URL: <https://appa.u.org.ua/info/konsaltyng-v-fandrejzyngu-dlya-industriyi-4-0-cherгова-sproba-vyivnyuvannya/> (дата звернення: 22.12.2020).
7. Що таке консалтинг 4.0? URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons158.html> (дата звернення: 22.12.2020).
8. Сайт консалтингової фірми Sia Partners. URL: <https://www.sia-partners.com/> (дата звернення: 22.12.2020).
9. Сайт консалтингової фірми NESTIM. URL: <https://www.nestim.com/> (дата звернення: 22.12.2020).
10. Дутов В., Арутюнян С. Как создать цифровой бизнес: 10 принципов успеха. URL: https://pro.rbc.ru/demo/5d42c75c9a79477dd972858b?from=material_cards (дата звернення: 22.12.2020).
11. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@Scale: Настольная книга по цифровизации бизнеса. Москва: Интеллектуальная Литература, 2019. 293 с.
12. Как успешно провести цифровую трансформацию. URL: <https://pro.rbc.ru/collections/5dee17c39a79472d82293d30> (дата звернення: 22.12.2020).
13. Сайт платформи GETMARKET. URL: <https://getmarket.com.ua/ua/about> (дата звернення: 22.12.2020).
14. Сайт платформи FLEXBERRY. URL: <https://flexberry.net/> (дата звернення: 22.12.2020).
15. 13 Benefits of Client Portals. URL: <https://ungoti.com/blog/benefits-of-client-portals/> (дата звернення: 22.12.2020).
16. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2016. 208 p.

17. Зозульов О. В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 361–368.
18. Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience> (дата звернення: 22.12.2020).
19. Досвід клієнта: що це і навіщо він бізнесу. URL: <https://service.yaware.com.ua/blog/dosvid-kliiyenta-shho-tse-i-navishho-vin-biznesu/> (дата звернення: 22.12.2020).
20. Дизайн клиентского опыта как ключевой фактор успеха. URL: <https://rusability.ru/articles/Dizain-klientskogo-opita-kak-klyuchevoi-faktor-uspeha/5fd294fc2dda593c3483d899> (дата звернення: 22.12.2020).
21. Конспект дизайнера: глобальні тренди сервіс-дизайну. URL: <https://telegraf.design/konspekt-dyzajnera-globalni-trendy-servis-dyzajnu> (дата звернення: 22.12.2020).
22. Customer Experience – как продумать и обеспечить качественный клиентский опыт. URL: <https://habr.com/ru/post/499808/> (дата звернення: 22.12.2020).
23. Сервіс Дизайн. Як забезпечити відмінний клієнтський досвід? URL: <https://cxdesign.design/must-reads-uk/%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD/> (дата звернення: 22.12.2020).
24. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.

REFERENCES

1. Vajl, P., & Vornes, S. (2019). *Cifrovaya transformaciya biznesa: Izmenenie biznes-modeli dlya organizacii novogo pokoleniya [Digital Business Transformation: Changing the Business Model for a Next Generation Organization]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
2. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital business transformation: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 17, 280-290 [in Ukrainian].
3. Savytska, N. L. (2020, September). Upravlinnia kliientskym dosvidom v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Management of customer awareness in the minds of digital transformation of business]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii. Zbirnyk materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Marketing and digital technologies*. Collection of materials IV International scientific-practical conf., ONPU. Odesa: TES [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2019). Tsyfrova transformatsiia biznesu: zmina stratehii i modelei rozvytku [Digital transformation of business: change of strategies and models of development]. In S. V. Hlibko, & A. V. Strizhkova (Eds.), *Pravove zabezpechennia virtualizatsii infrastruktury natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [The right to secure the virtualization of the infrastructure of the national economy of Ukraine]* (pp. 48-70). Kharkiv: NDI [in Ukrainian].

5. Vliet, R. J. van. (2018). *Consulting 4.0 Sia Partners' new growth strategy redesigns the profession of the consultant*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-40-sia-partners-new-growth-strategy-robert-jan-van-vliet>.
6. *Konsal'tynh v fandreizynhu dlia Industrii 4.0 – chervova sprobа vyrivniuvannia*. (n.d.). [*Fundraising Consulting for Industry 4.0 is another leveling attempt*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://appau.org.ua/info/konsal'tyng-v-fandrejzyngu-dlya-industriyi-4-0-cherhova-sproba-vyrivnyuvannya/> [in Ukrainian].
7. *Shcho take konsal'tynh 4.0?* (n.d.). [*What is Consulting 4.0?*]. Retrieved December 22, 2020, from <http://www.management.com.ua/consulting/cons158.html> [in Ukrainian].
8. Sait konsal'tynhovoï firmy Sia Partners. (n.d.). [Website of the consulting firm Sia Partners]. Retrieved December 22, 2020, from <https://www.sia-partners.com/> [in Ukrainian].
9. Sait konsal'tynhovoï firmy NESTIM. (n.d.). [Website of the consulting firm NESTIM.]. Retrieved December 22, 2020, from <https://www.nestim.com/> [in Ukrainian].
10. Dutov, V., & Arutyunyan, S. (n.d.). *Kak sozdat cifrovoj biznes: 10 principov uspeha* [*How to start a digital business: 10 principles of success*]. Retrieved December 22, 2020, from https://pro.rbc.ru/demo/5d42c75c9a79477dd972858b?from=material_cards [in Russian].
11. Kulagin, V., Suharevski, A., & Meffert, Yu. (2019). *Digital@Scale: Nastolnaya kniga po cifrovizacii biznesa* [*Digital @ Scale: Handbook on digitalization of business*]. Moskva: Intellektualnaya Literatura [in Russian].
12. *Kak uspeshno provesti cifrovuyu transformaciyu*. (n.d.). [*How to successfully carry out digital transformation*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://pro.rbc.ru/collections/5dee17c39a79472d82293d30> [in Russian].
13. Sait platformy GETMARKET. (n.d.). [GETMARKET platform site]. Retrieved December 22, 2020, from <https://getmarket.com.ua/ua/about> [in Ukrainian].
14. Sait platformy FLEXBERRY. (n.d.). [FLEXBERRY platform site]. Retrieved December 22, 2020, from <https://flexberry.net/> [in Ukrainian].
15. *13 Benefits of Client Portals*. (n.d.). Retrieved December 22, 2020, from <https://ungoti.com/blog/benefits-of-client-portals/>.
16. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
17. Zozulov, O. V., & Levchenko, M. (2016). Formuvannia omnikanalnoi zbutovoï stratehii pidpriemstva [Formation of omnichannel sales strategy of the enterprise.]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 13, 361-368 [in Ukrainian].
18. *Doslidzhennia Gartner: yak polipshyty kliientskyi dosvid*. (n.d.). [*Gartner Research: How to Improve the Customer Experience*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience> [in Ukrainian].
19. *Dosvid kliienta: shcho tse i navishcho vin biznesu*. (n.d.). [*Customer experience: what it is and why it is a business*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://service.yaware.com.ua/blog/dosvid-kliienta-shho-tse-i-navishho-vin-biznesu/> [in Ukrainian].

20. *Dizajn klientskogo opyta kak klyuchevoj faktor uspeha*. (n.d.). [*Customer Experience Design as a Key Success Factor*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://rusability.ru/articles/Dizain-klientskogo-opyta-kak-klyuchevoi-faktor-uspeha/5fd294fc2dda593c3483d899> [in Russian].
21. *Konspekt dyzainera: hlobalni trendy servis-dyzainu*. (n.d.). [*Designer's synopsis: global service design trends*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://telegraf.design/konspekt-dyzajnera-globalni-trendy-servis-dyzajnu> [in Ukrainian].
22. *Customer Experience – kak produmat i obespechit kachestvennyj klientskij opyt*. (n.d.). [*Customer Experience - how to think through and provide a quality customer experience*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://habr.com/ru/post/499808/> [in Russian].
23. *Servis Dyzain. Yak zabezpechyty vidminnyi kliientskyi dosvid?* (n.d.). [*Service Design. How to provide a great customer experience?*]. Retrieved December 22, 2020, from <https://cxdesign.design/must-reads-uk/%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD/> [in Ukrainian].
24. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2016). *Yurydychni konsaltnyh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi* [*Legal consulting: essence and role in legal economy*]. Kharkiv: FOP Danylko N. S. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.12.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 20.01.2021 р.

Стаття рекомендована до опублікування 24.03.2021 р.

О. С. МАРЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА КАК НАПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

Обоснованы концептуальные основы организационно-экономической трансформации бизнес-консалтинга как составляющей комплексного процесса цифровизации консалтингового бизнеса и формирования Консалтинг 4.0. Раскрыты основные характеристики цифровой команды как новой модели консалтинговой деятельности в условиях цифровизации бизнеса. Определены меры формирования плоской структуры консалтинговой фирмы, первичными звеньями которой являются цифровые команды консультантов. Обоснована необходимость определения цифровых команд центрам ответственности, включения их в систему бюджетирования, разработки ключевых показателей их эффективности. Раскрыты направления

внедрения цифровых технологий формирования внешних сетей, кросс-канальных взаимодействий с клиентами и партнерами, менеджмента знаний, обеспечения клиентоцентричности консалтингового бизнеса. Охарактеризованы содержание и основные задачи управления клиентским опытом на основе клиентоцентричного подхода.

Ключевые слова: цифровая трансформация бизнес-консалтинга, цифровизация организационно-экономического механизма консалтинга, цифровая команда, плоская организационная структура, центры ответственности, сети и кросс-канальные взаимодействия, клиентоцентричность, управление клиентским опытом.

O. S. MARCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

TRANSFORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM AS A DIRECTION FOR THE CONSULTING BUSINESS DIGITALIZATION

Problem setting: Digital transformations of business drastically change the structure of its entities' demand for consulting services. This stipulates the necessity for enhancing a consulting process and a business model of consulting, which should be oriented towards high-quality satisfaction of this demand through implementing digital technologies.

Recent research and publication analysis: Nowadays, the large number of theoretical and applied researches of Ukrainian and foreign authors are dedicated to digitalization of business. With regard to the digital transformation of consulting, the contemporary stage of examination implies collection, accumulation, and analysis of practical experience in this sphere. It is an important step for forming the Consulting 4.0 Conception.

Paper objective: disclosure of the main directions of the organizational and economic transformation being inherent to the consulting business impacted by the Industry 4.0 Technologies.

Paper main body: The digital transformation of consulting business is a system transformation of all its vectors and processes according to the Industry 4.0 Technologies. The transformation of an organizational and economic mechanism of a consulting firm, which should encompass its structure, operational (service), financial, and other types of activities, staff and its motivation, customer and partner networks, management, marketing, social contacts, etc., is a pivotal component of this process.

A complex direction of organizational and economic transformations of consulting contemplates a transformation of the traditional model of a consulting firm into a digital team model, which should be not only professional but also a business and service team

oriented towards achieving a positive synergetic effect from the multifaceted nature of consulting, as well as its online and offline channels or technologies for the interaction with customers. Interrelated levels of forming a digital model for the consulting business are as follows: a) a consulting firm as a single digital team; b) a basic manufacturing unit of a consulting firm – a working (project) digital team of consultants.

The main characteristics of a digital team as a model for the consulting business include the following characteristics: a flat (horizontal) organizational structure of a consulting firm, a primary unit of which is a digital team of consultants; budgeting and a system of key performance indicators for digital teams as responsibility centres; external networks according to models of digital platforms and customer portals, cross-channel interactions and knowledge flow digitalization, development of digital PR and marketing; the client-oriented approach and customer experience management.

Conclusion of the research: Analysis of an organizational and economic mechanism for the functioning of digital teams of consultants as responsibility centres, their functions for ensuring the client-oriented approach in consulting, digital marketing, and customer experience management constitutes an important direction for further examinations of the digital transformation of business consulting.

Short Abstract for an article

Abstract. The author has substantiated conceptual basics for the organizational and economic transformation of business consulting as a component of a complex process of consulting business digitalization and forming the Consulting 4.0 Conception. The author has disclosed the main characteristics of digital team as a new model for consulting activity under digitalization of the business. The author has determined measures for forming a flat structure of a consulting firm, a primary link of which is digital teams of consultants. The author has substantiated the necessity for appointing digital teams as responsibility centers, inclusion of them into a budgeting system, and drawing up key indicators of their efficiency. The article discloses directions for implementing digital technologies for forming external networks, cross-channel interactions with customers and partners, knowledge management, ensuring the client-oriented approach in the consulting business. The article describes the content and main goals for customer experience management based on the client-oriented approach.

Key words: consulting 4.0, digital transformation of business consulting, digitalization of an organizational and economic mechanism of consulting, digital team, flat organizational structure, responsibility centres, networks and cross-channel interactions, client-oriented approach, customer experience management.

Article details:

Received: 25 December 2020

Revised: 20 January 2021

Accepted: 24 March 2021

Рекомендоване цитування: Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 29–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-29>.

Suggested Citation: Marchenko, O. S. (2021). Transformatsiia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu yak napriam tsyfrovizatsii konsal'tynhovooho biznesu [Transformation of organizational and economic mechanism as a direction of digitalization consulting business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (4), 29–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-29>.