

DOI: [10.26565/2786-4995-2021-2-06](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-06)

УДК 338.719

Ірина Шкодiна

д.е.н., професор,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна;

e-mail: iryna.shkodina@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4035-3188>

Моніка Єнгiбарян

магістр,

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,

вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна

e-mail: engibaryanmon@gmail.com

РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

Анотація. Актуальним завданням для бізнесу стає оцифрування бізнесу в рамках концепції Індустрія 4.0. Цифрові перетворення бізнесу змінюють структуру попиту бізнесменів на консалтингові послуги, що, в свою чергу, обумовлює необхідність трансформації бізнес-консультування, оскільки бізнес-моделі консалтингу мають бути орієнтовані на якісне задоволення попиту серед нових цифрових підприємств. Метою статті є виявлення пріоритетних напрямків розвитку консалтингового бізнесу в умовах Індустрії 4.0.

Визначили, що в умовах індустрії 4.0 на глобальному рівні ринок консалтингових послуг добре розвинений в будь-яких сегментах бізнесу, в тому числі в digital. На основі аналізу ринку консалтингових послуг, прийшли до висновку, що найважливішими факторами зростання попиту в сфері консалтингу будуть виступати не тільки традиційні потреби клієнтів в автоматизації бізнес-процесів, а й цифровізація їх бізнесу, формування цифрових стратегій розвитку з впровадженням сучасних інноваційних технологій в виробничі і управлінські бізнес-процеси.

Трансформація бізнесу в цифрову модель складна річ, яка вимагає від компаній не лише фінансових та технічних ресурсів, а й візонерського бачення та перебудови бізнес-моделі. При розробці консалтинговими компаніями цифрових стратегій для своїх клієнтів, основними шляхами цифрової трансформації бізнесу є заповнення існуючих прогалів в бізнесі клієнта між бізнес-функціями та ІТ-функціями (цей метод доцільно використовувати для аналогових компаній, які тільки починають цифрову трансформацію) та налагодження нового користувацького досвіду (Digital Transformation Service) для компаній, які вже використовують цифрові інструменти.

Враховуючи, що потреба адаптації до цифрової економіки залишається головною проблемою для більшості підприємств очікується, що ринок буде продовжувати рухатись в бік цифровізації консалтингових послуг, що надасть консалтингу можливість для збільшення доходів в найближчі роки.

Ключові слова: консалтинг, Індустрія 4.0, цифровізація бізнесу, консалтинг 4.0, штучний інтелект.

Рис.: 2, бібл.: 15.

Вступ. Діджиталізація економіки набуває всеохоплюючого характеру та трансформує моделі ведення бізнесу, що вимагає вироблення нових управлінських рішень. Актуальним завданням для бізнесу стає оцифрування бізнесу та розвиток процесу управління підприємством в рамках концепції Індустрія 4.0. Консалтингові компанії в цьому плану мають величезний досвід та напрацювання для розробки та удосконалення цифрових стратегій для своїх клієнтів.

Таким чином, процес цифрового консультування, цифрової трансформації самого консалтингу, виявлення пріоритетних напрямків розвитку консалтингового бізнесу в епоху цифровізації й можливостей для досягнення цифрового лідерства в галузі становлять значний науковий і практичний інтерес.

Аналіз досліджень та постановка завдання. В умовах становлення цифрової економіки, де найважливішим ресурсом є цифрові активи, посилюється за ступенем значущості такий елемент ринкової інфраструктури, як консалтинг. Дослідження теоретичних та прикладних аспектів консалтингу зробили іноземні вчені Е. Мейо (E. Mayo), Вліт Р. Дж. (Vliet R. J) [1], Котлер П. (Kotler P.) [2] та ін. Серед українських дослідників слід виділити Л. Шевченко, О. Марченко [3], С. Козаченко та ін. Проте ряд питань залишається у зоні дискусії, зокрема становлення та розвиток консалтингу в умовах індустрії 4.0.

Метою статті є виявлення пріоритетних напрямків розвитку консалтингового бізнесу в умовах Індустрії 4.0.

Результати дослідження. Цифровізація економіки, впровадження бізнесом цифрових технологій змінила стратегію розвитку й консалтингового бізнесу, який для того, щоб бути конкурентоспроможним має мати власну бізнес-модель, яка б відповідала сучасним викликам. Цифрові перетворення бізнесу змінюють структуру попиту його суб'єктів на консалтингові послуги, що, в свою чергу, обумовлює необхідність трансформації бізнес-консультування, оскільки бізнес-моделі консалтингу мають бути орієнтовані на якісне задоволення попиту серед нових цифрових підприємств.

Багато лідерів ринку консалтингових послуг цифровізували роботу та впровадили нові цифрові технології. Наприклад, в 1990-ті консалтингова компанія, яка надавала бухгалтерські послуги, функціонувала як аналоговий бізнес (використовувала купу паперу та підраховувала фінансові показники за допомогою калькулятора). Потім відбувся процес оцифрування бізнес-процесів та переніс їх в Excel та 1С. Для того ж щоб стати цифровою компанією, компаніям слід створити платформу, яка б синхронізувала та обробляла фінансові дані, генерувала фінансові звіти та автоматично відправляла їх у податкову тощо. Отже, оцифрований бізнес – це відтворення аналогових процесів у цифрі. В той час, як цифровий бізнес – це створення нових виробничих процесів за допомогою цифрових технологій Індустрії 4.0 (Інтернет речей, штучний інтелект, 3D-друк, великі дані, блокчейн, дрони, хмарні технології та ін.) та перебудова всієї структури компанії. Наприклад, цифрові рішення в області великих даних дозволяють консультантам глибше вивчити ринок і клієнтів. Глибина і деталізація аналізу, що забезпечуються цифровізацією, допомагає швидко знаходити проблеми клієнтів та пропонувати їм найбільш ефективні рішення.

На думку фахівців міжнародної консалтингової фірми Sia Partners [4], консалтинг в умовах Індустрії 4.0 принципово відрізняється від традиційного консалтингу, оскільки вплив цифрових технологій на професію консультанта величезний. Технологія може підвищити аналітичний та інтелектуальний потенціал людей з метою покращення роботи консультанта [1]. Основними характеристиками моделі digital-консалтингового бізнесу стає мережева (горизонтальна) організаційна структура. Традиційно виробнича структура консалтингових фірм базувалась на відділах, департаментах, які виконували свої функції. Важливим напрямом та умовою цифрової трансформації структури консалтингової фірми є визначення команди професіоналів у якості її первинної виробничої одиниці та формування її digital-моделі. Цифрові перетворення консалтингу є системним процесом. «Сутність цифрової трансформації – не в технологіях, а в змінах... Головне – диференціювати свій бізнес, запропонувати клієнтам щось нове та привабливе... створити мету, яку клієнти захочуть досягнути» [3].

Цифрова трансформація бізнесу визначається як інноваційне застосування нової або існуючої технології, що вдосконалює або створює процес, продукт або досвід, що в кінцевому підсумку визначає цінність бізнесу. Ініціативи з цифрової трансформації, як правило, вирішують декілька цілей - збільшення доходів, покращення досвіду споживачів, зниження витрат та збільшення продуктивності праці. Зрештою, комерційні компанії хочуть отримувати прибуток, тоді як некомерційні організації хочуть працювати ефективніше [5].

Сучасні процеси цифровізації істотно впливають на сферу консалтингу. Збільшення попиту на цифрові консультаційні послуги приводить до становлення нового етапу розвитку консалтингової діяльності, нової моделі цього бізнесу - «Консалтинг 4.0» (digital-consulting). Консультанти та клієнти сучасної консалтингової компанії стають повноцінними партнерами та учасниками цифрових змін. Цифровий консалтинг покликаний компетентно, професійно й обґрунтовано відповісти бізнесу як йому слід адаптуватися до змін і функціонувати в digital-середовищі.

Аналіз розвитку консалтингової сфери, який пов'язаний з промисловими революціями та їх впливом на бізнес-моделі, дав можливість виділити п'ять етапів трансформації консалтингової діяльності - від моделі «Консалтинг 0.0» (основні напрямки операційний і стратегічний консалтинг) до моделі «Консалтинг 4.0», що характеризує діяльність консалтингового агентства як digital-consulting [6]. Сутнісною ознакою Консалтингу 4.0 є людиноорієнтованість та забезпечення позитивного синергетичного ефекту інтеграції онлайн- і офлайн-каналів взаємодії з клієнтами та партнерами консалтингових фірм. На відміну від консалтингу 3.0, консалтинг 4.0 характеризується трансформаціями від ексклюзивного до інклюзивного, від вертикального до горизонтального, від індивідуального до соціального. Розвиток соціальних мереж усуває географічні та демографічні бар'єри, сприяє посиленню взаємозв'язків та спілкуванню людей та компаній для створення інновацій. Процес консультування стає більш соціальним, ніж це було раніше. Клієнти приділяють більше уваги своєму соціальному колу прийняття рішення. Вони звертаються за порадами та відгуками, як в Інтернет, так й в офлайн-режимі [2].

В той же час, не всі дослідники погоджуються з тим, що Консалтинг 4.0 є окремим етапом еволюції консалтингової діяльності. На їх погляд, наразі відбувається новий термін для опису «старого явища» [7]. Історія розвитку консалтингу свідчить про те, що ця сфера завжди першою впроваджувала інновації, серед яких Інтернет, цифрові технології. В той же час, консалтинг 4.0 представляє собою набагато більше, ніж просто зміщення фокусу консалтингу на передові технології. Вважаємо, що це більш глибокі зміни, які пов'язані із тотальною цифровою трансформацією, це нова ера управлінського консалтингу, що пов'язана з самою природою цифрових послуг, які повинні надаватись консалтинговими компаніями та навичками, якими мають володіти фахівці для задоволення очікувань клієнтів.

Аналізуючи цифровізацію сфери консалтингу, можна виділити основні її напрями:

- трансформація роботи самої консалтингової компанії й консультантів, яка цифровізується на основі використання нових цифрових технологій;
- цифрове консультування як новий напрямок трансформації консалтингових послуг.

В результаті такої взаємодії трансформується робота консалтингових компаній. Digital-консалтинг відповідає на питання для чого?, як?, коли? конкретний бізнес трансформує свої бізнес - моделі присутності в digital-середовищі. Digital-середовище як категорія охоплює все, що пов'язано із онлайн: інтернет-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові канали. Варто враховувати, що не всі цифрові інструменти можуть підійти конкретному бізнесу. І в цьому випадку агентство, яке на ролі digital-консультанта, має відслідковувати тренди розвитку в кожній конкретній сфері та пропонувати найбільш ефективні рішення з урахуванням особливостей певного бізнесу.

На глобальному рівні ринок консалтингових послуг добре розвинений в будь-яких сегментах бізнесу, в тому числі в digital. Консалтингові компанії консультують бізнес з приводу розробки цифрових стратегій бізнесу, покупки трафіку, стратегії просування, консультують щодо структури відділів маркетингу, ефективних digital-інструментів, інтеграції цих інструментів в бізнес-процеси конкретного бізнесу.

Найвідомішими в світі є консалтингові фірми Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young та KPMG, які складають так звану Велику четвірку, на яку припадає майже 40 % глобального ринку консалтингових послуг. Всі компанії надають різні види фінансових консультаційних послуг - оподаткування, аудит та консультування з питань ризику та формування цифрових стратегій. Сукупний глобальний дохід цих консалтингових фірм у 2020 році склав близько 157 млрд. дол. США (рис.1). Збільшення на 14 млрд. дол. США між 2017 і 2018 роками стало найбільшим річним зростанням за останні роки.

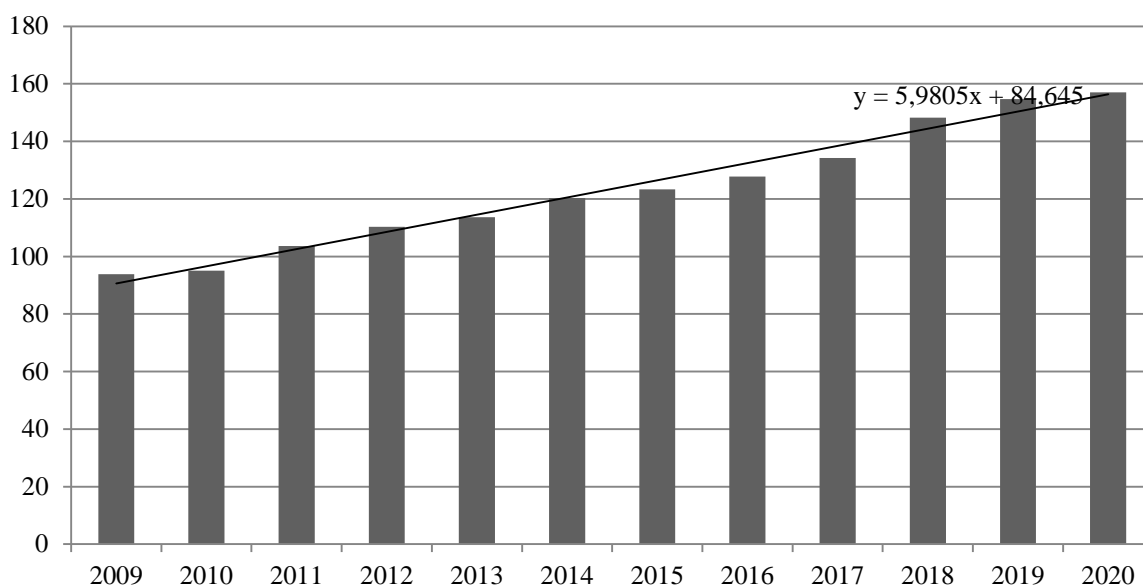


Рис. 1. Сукупний дохід фірм Великої четвірки у всьому світі з 2009 по 2020 рік (у мільярдах доларів США)
Джерело: [8]

З чотирьох консалтингових фірм провідну позицію займає Deloitte та приносить 47,6 млрд. дол. США доходу (рис. 2). Найбільше співробітників також працює у Deloitte - приблизно 335 000, тоді як у KPMG - близько 227 000 працівників. PwC отримала майже 43 млрд. дол. США доходу, Ernst & Young 37,2 млрд. дол. та KPMG принесла 29,22 млрд. дол. США.

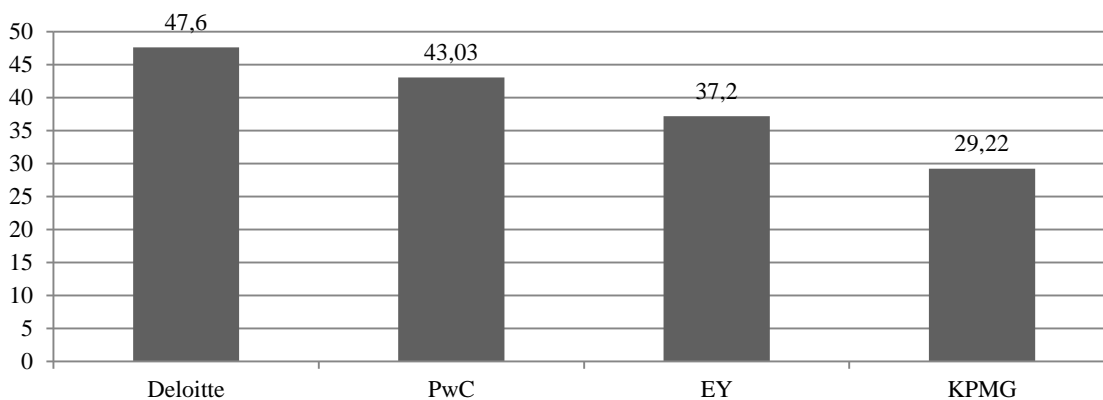


Рис. 2. Дохід найбільших консалтингових фірм, 2020 році (у мільярдах доларів США)
Джерело: [9]

Багато консалтингових компаній, особливо лідерів ринку, за останні кілька років створили додаткові підрозділи в сфері цифрового консультування. Наприклад, в компанії-лідера послуг цифрової трансформації BCG є відділ Digital BCG, який займається впровадження цифрових технологій і створення власної технологічної платформи для компанії-замовника [10]. McKinsey Digital має окремий сайт зі статтями про різні аспекти цифрової трансформації.

Згідно звіту Forrester, який оцінює десять світових постачальників цифрових перетворень для бізнесу на основі 30 критеріїв, BCG була єдиною консалтинговою компанією, яка отримала найвищі із можливих балів за всіма трьома критеріями консалтингу: бізнес-стратегія, оптимізація стратегії та інновація бізнес-моделі [11]. BCG виділяється не тільки завдяки тому, що надає клієнтам потужні можливості цифрової бізнес-

стратегії, а й допомагає клієнтам вдосконалити своє стратегічне планування, щоб краще зрозуміти, як впроваджувати нові цифрові технології в бізнес-стратегію та операції.

За словами Дж. Ліу, глобального виконавчого директора EY-GE Digital Alliance, перехід Ernst & Young Global Limited в область цифрового консалтингу почався близько десяти років тому і тепер став бізнесом з багатомільярдними доходами [12]. Бізнес включає в себе все від консалтингу до розробки програмного забезпечення, і охоплює всі галузі - від нафтогазової до авіаційної.

Одною з найбільших світових консалтингових компаній в світі є Gartner Inc, яка заснована в 1979, з головним офісом у Стемфорді (штат Коннектикут, США). До 2001 р. була відома як Gartner Group. Компанія щорічно готує Звіт Gartner Digital Marketing на основі опитування своїх клієнтів та лідерів цифрового маркетингу щодо стратегій цифрового маркетингу. Метою цього аналізу є краще зрозуміння нових тенденцій цифровізації бізнесу та зрозуміння цілей цифрового маркетингу. За даними консалтингової компанії Gartner Inc, їх клієнти лідери цифрового бізнесу активно використовують штучний інтелект (AI) та машинне навчання. 84% клієнтів консалтингової компанії Gartner Inc погоджуються, що використання AI покращує їх продуктивність праці, знижує витрати виробництва, персоналізує враження споживачів. Отже, на думку Gartner Inc використання AI та ML будуть й надалі користуватись попитом серед замовників. В 2020 році Gartner дослідила відповіді від 350 топ-менеджерів з Північної Америки, Великобританії, Франції та Німеччини в компаніях з річним доходом від 500 до 20 млрд. доларів США або більше [13].

Успішною на світовому ринку консалтингових послуг є ірландська консалтингова компанія Accenture plc. У 2020 році вона отримала дохід у 44,33 млрд доларів та мала 537 000 співробітників. Розробкою її цифрових стратегій займається Accenture Digital, який реалізує свою роботу по чотирьом напрямкам [14]:

- accenture interactive - допомагає компаніям-замовникам створювати найкращий клієнтський досвід на всьому шляху взаємодії зі споживачами;
- accenture applied intelligence – впроваджує інтелектуальні технології та трансформує бізнес замовника в «розумний» бізнес;
- accenture Industry X.0 - використовує цифрові технології Індустрії 4.0 для трансформації бізнес-моделей, ключових бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами і співробітниками;
- accenture digital delivery - розвиває і втілює цифрові ідеї в життя.

В компанії Accenture сфера застосування цифрового консультування зачіпає велику кількість інноваційних напрямків. Фахівці компанії розробляють пакети консалтингових послуг із використанням мобільних технологій, хмарних технологій, великих даних і аналітики, доповненої реальності, соціальних технологій, інтернету речей, машинного навчання, біометричних систем ідентифікації. На думку фахівців компанії, цифрові технології 4.0 підтримали нас в період пандемії і в майбутньому продовжать трансформувати наше життя. Компанії, які хочуть бути конкурентоздатними на ринку мають прийняти ці ключові технологічні тенденції, щоб досягти кращого майбутнього.

Міжнародна консалтингова компанія, що спеціалізується на стратегічному консалтингу, Bain & Company використовує цифрову стратегію Bain Radar 360 Strategy. Компанія пропонує своїм клієнтам швидку (2-4 дні) або комплексну (4-6 тижнів) діагностику готовності до впровадження цифрових технологій. Оцінюється чотири найважливіші аспекти виробництва - ланцюги постачання, продукт, продуктивність та цифровізація / Індустрія 4.0. Однією з загальних помилок є впровадження нових технологій без стратегії [15].

За даними консалтингової фірми Metrigy, близько 75% компаній вже розпочали чи планують цифрову трансформацію своєї діяльності. Цифрові проекти починаються від використання чат-ботів до залучення споживачів до автоматизації всіх виробничих операцій [5].

Таким чином, при розробці консалтинговими компаніями цифрових стратегій для своїх клієнтів, основними шляхами трансформації бізнесу в цифровий є:

- заповнення існуючих прогалів в бізнесі клієнта між бізнес-функціями та ІТ-функціями. Цей метод доцільно використовувати для аналогових компаній, які тільки починають цифрову трансформацію;

- налагодження нового користувацького досвіду - Digital Transformation Service.

Цей шлях використовують, коли компанія-замовник вже має цифрові інструменти та хоче покращити досвід їх використання. Наприклад, не зважаючи на каси самообслуговування та мобільні застосунки, споживачі не сприймають мережі супермаркетів «Рост» або «Сільпо» як цифрові компанії. В цьому випадку доцільно разом із ІТ-консультантами – продуктовими менеджерами та UX-дизайнерами створювати нові моделі взаємодії з користувачами шляхом додавання self check-out, як у Amazon, або трансформації користувацького досвіду.

Адаптація існуючих цифрових технологій для обслуговування потенційних клієнтів є пріоритетним завданням для всіх міжнародних консалтингових компаній. На світовому консалтинговому ринку сформований такий стан, що потенціал ринку колосальний, але реалізувати його на 100% неможливо. Тому в наступні роки цифровий консалтинг буде розвиватись швидкими темпами.

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

Реалізувати на практиці перехід консалтингової компанії до цифрового консультування - непроста масштабна задача. Тому перед фахівцями-практиками та науковим співтовариством постають нові питання. Як виміряти готовність компанії до цифрової трансформації? Які конкретні цифрові технології необхідно впроваджувати в управлінську практику компанії? Як правильно донести до клієнтів цінність цифрової консалтингової послуги?

Щоб консалтинговий бізнес адаптувався до умов, що змінюються, необхідно шукати нові рішення для конкурентних стратегій в новій цифровій екосистемі. Один з варіантів - зайняти digital-консалтингом і стати для бізнесу партнером, який зможе розробити ринковий бенчмарк, показати точки зростання і підготувати детальний стратегічний план, який в повній мірі розкриє цифровий потенціал бізнесу замовника.

Список використаної літератури

1. Vliet R. J. van. 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-robert-jan-van-vliet>. (Last accessed: 25.04.2021).
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2016. 208 p.
3. Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 32–51.
4. Sia Partners. Global Management Firm. URL: <https://www.sia-partners.com/en> (Last accessed: 25.10.2021).
5. How to measure and improve digital transformation ROI. 05 Mar 2021. URL: <https://searchcio.techtarget.com/tip/How-to-measure-and-improve-digital-transformation-ROI> (Last accessed: 11.10.2021).
6. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата звернення 17.10.21).
7. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all? URL: <https://nestim.com/consulting40/> (Last accessed: 28.10.2021).
8. Combined revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide from 2009 to 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/473959/big-four-accounting-firms-global-combined-revenue/> (Last accessed 28.09.21).
9. Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide by region 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/250944/big-four-accounting-firms-geographical-breakdown-of-revenues/> (Last accessed: 25.09.2021).

10. Digital, Technology, and Data. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/overview> (Last accessed: 17.09.2021).
 11. The Forrester Wave: Digital Business Transformation Services. Q1 2021. URL: <https://www.forrester.com/report/Q1+2021=RES161672> (Last accessed: 14.10.2021).
 12. Ernst & Young Global Limited. URL: https://www.ey.com/en_gl (Last accessed: 23.10.2021).
 13. Gartner for Marketers. Digital Shakes Up Marketing Strategy and Tactics. URL: https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/cm_gbs_1210573_cm_gbs_marketing_digital_r2d.pdf (Last accessed: 29.10.2021).
 14. Future-ready applications. URL: <https://www.accenture.com/us-en/services/technology/application-services> (Last accessed: 25.09.2021).
 15. Industry 4.0: Getting Digital Manufacturing Right. August 30, 2019. URL: <https://www.bain.com/insights/industry-4-0-getting-digital-manufacturing-right/> (Last accessed: 25.09.2021).
- Стаття надійшла до редакції 25.10.2021*
Статтю рекомендовано до друку 02.11.2021

References

1. Vliet, R. J. van. Consulting 4.0 Sia Partners' new growth strategy redesigns the profession of the consultant. Available at <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-40-sia-partners-new-growth-strategy-robert-jan-van-vliet>.
 2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
 3. Marchenko, O. S. (2021). Transformatsiya orhanizatsiynoeconomichnoho mekhanizmu yak napryam tsyvrovizatsiyi konsal'tynhovoho biznesu [Transformation of organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of consulting business]. *Economic theory and law*, 1 (44), 29-45 [in Ukrainian].
 4. Sia Partners. Global Management Firm. Available at <https://www.sia-partners.com/en>.
 5. How to measure and improve digital transformation ROI. 05 Mar 2021. Available at <https://searchcio.techtarget.com/tip/How-to-measure-and-improve-digital-transformation-ROI>.
 6. Yussuf, A. A., Timokhina, D. S., & Grebenyuk, E. A. Tsifrovoye konsul'tirovaniye: osobennosti tsifrovoy transformatsii v sfere konsal'tinga (Digital consulting: features of digital transformation in the field of consulting). Available at <https://cyberleninka.ru> [in Russian].
 7. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all? Available at <https://nestim.com/consulting40/> (Last accessed: 28.10.2021).
 8. Combined revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide from 2009 to 2020. Statista. Available at <https://www.statista.com/statistics/473959/big-four-accounting-firms-global-combined-revenue/>.
 9. Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide by region 2020. Available at <https://www.statista.com/statistics/250944/big-four-accounting-firms-geographical-breakdown-of-revenues/>.
 10. Digital, Technology, and Data. Available at <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/overview>.
 11. The Forrester Wave: Digital Business Transformation Services. Q1 2021. Available at <https://www.forrester.com/report/Q1+2021=RES161672>.
 12. Ernst & Young Global Limited. Available at https://www.ey.com/en_gl.
 13. Gartner for Marketers. Digital Shakes Up Marketing Strategy and Tactics. Available at https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/cm_gbs_1210573_cm_gbs_marketing_digital_r2d.pdf.
 14. Future-ready applications. Available at <https://www.accenture.com/us-en/services/technology/application-services>.
 15. Industry 4.0: Getting Digital Manufacturing Right. August 30, 2019. Available at <https://www.bain.com/insights/industry-4-0-getting-digital-manufacturing-right/>.
- The article was received by the editors 25.10.2021*
The article is recommended for printing 02.11.2021

Iryna Shkodina,

*Doctor of Economics, Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine;*

e-mail: iryna.shkodina@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4035-3188>

Monica Yengibaryan,

master's degree, Yaroslav Mudryi National Law University,

77, street Pushkinskaya, Kharkiv, 61024, Ukraine

e-mail: engibaryanmon@gmail.com

DEVELOPMENT OF CONSULTING IN THE CONDITION OF INDUSTRY 4.0

Abstract. Digitalization of business within the framework of the Industry 4.0 concept is becoming an urgent task for businesses. Digital transformations of business change the structure of demand of businessmen for consulting services, which, in turn, necessitates the transformation of business consulting, as business models of consulting should be focused on qualitative satisfaction of demand among new digital enterprises. The purpose of the article is to identify priority areas for the development of consulting business in the conditions of Industry 4.0.

It was determined that in the conditions of Industry 4.0 at the global level, the market of consulting services is well developed in all business segments, including digital. Based on the analysis of the consulting services market, it

was concluded that the most important factors in the growth of demand in consulting will be not only the traditional needs of customers in business process automation, but also digitalization of their business, digital development strategies with the introduction of modern innovative technologies and managerial business processes.

Transforming business into a digital model is a complex thing that requires companies not only financial and technical resources, but also visionary thinking. When consulting companies develop digital strategies for their clients, the main ways to transform a business into a digital one are to fill the existing gaps in the client's business between business functions and IT functions (this method should be used for analog companies just starting digital transformation) and establish a new user experience (Digital Transformation Service) for companies that already use digital tools.

Given that the need to adapt to the digital economy remains a major challenge for most businesses, it is expected that the market will continue to move towards the digitalization of consulting services, which will give consulting the opportunity to increase revenue in the coming years.

Keywords: *consulting, Industry 4.0, digitalization of business, consulting 4.0, artificial intelligence.*

JEL Classification: D40, L12, L43

Pic.: 2, ref.: 15.