

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

### TRENDS AND PROSPECTS FOR CONSULTING MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE

*У статті розглянуто процес розвитку консалтингу в Україні, визначено етапи становлення ринку консультаційних послуг. Наведено характеристику основних постачальників консалтингових послуг. Здійснено сегментування ринку консалтингу та проведено аналіз за окремими сегментами. Виявлено тенденції подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні в умовах інформаційного суспільства. На основі проведеного дослідження запропоновано низку організаційно-економічних заходів для стимулювання розвитку консалтингової діяльності.*

**Ключові слова:** консалтинг, консультаційні послуги, консалтингові компанії, консалтингові продукти, ринок консалтингових послуг.

*В статье рассмотрен процесс развития консалтинга в Украине, определены этапы становления рынка консультационных услуг. Приведена характеристика основных поставщиков консалтинговых услуг. Осуществлено сегментирование рынка консалтинга и проведен анализ по отдельным сегментам. Выявлены тенденции дальнейшего развития консалтин-*

*говой деятельности в Украине в условиях информационного общества. На основе проведенного исследования предложен ряд организационно-экономических мер по стимулированию развития консалтинговой деятельности.*

**Ключевые слова:** консалтинг, консультационные услуги, консалтинговые компании, консалтинговые продукты, рынок консалтинговых услуг.

*The article discusses the process of development of consulting in Ukraine, defines the stages in the development of the consulting services market. The characteristics of the main providers of consulting services are presented. The consulting market has been segmented and analysed for individual segments. The tendencies of the further development of consulting activities in Ukraine in the conditions of the information society are revealed. Based on the study, a number of organizational and economic measures were proposed to stimulate the development of consulting activities.*

**Key words:** consulting, consulting services, consulting companies, consulting products, consulting services market.

УДК 334.7

**Шпильова В.О.**  
д.е.н, професор,  
завідувач кафедри економіки,  
фінансів, обліку і аудиту  
Європейський університет  
**Тен С.А.**  
аспірант  
Європейський університет

**Постановка проблеми.** Сфера консалтингових послуг в Україні є досить перспективною та знаходиться на стадії свого розвитку. Сьогодні основними проблемами, що стримують розвиток консалтингу в Україні та вимагають невідкладного вирішення, є низька якість консультаційних послуг, відсутність знань і досвіду у сфері менеджмент-консалтингу в ринкових умовах, низький рівень культури консультацій тощо. Світове співтовариство давно оцінило переваги застосування тісного співробітництва з консалтинговими структурами як для приватних компаній, так і для державних установ будь-якої сфери діяльності, в Україні ж попит на консалтингові послуги поки що суттєво відстає від світового рівня.

Зазначені вище проблеми досить актуальні як на рівні підприємства, так і в макроекономічному аспекті. Актуальність та практична значущість зазначених проблем зумовлені використанням досвіду та професіоналізму фахівців у конкретній сфері діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження функціонування консалтингового бізнесу на теренах пострадянського простору здійснено науковцями Г. Бутирним, Г. Жаворонковою, А. Посадським, Т. Решетняком, О. Трофімовою, М. Тюнякіним. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити С. Козаченко, В. Новицького, О. Трофімова, В. Кременя, Т. Тучика, В. Духненко та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінювання сучасних тенденцій та перспектив розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Український консалтинговий ринок існує більше двадцяти років. Професійний консалтинг почав розвиватися в Україні ще на початку 90-х років минулого сторіччя, передумовою його розвитку стали ринкові процеси роздержавлення і приватизації [1, с. 54]. Для початкового етапу розвитку консультаційної галузі було характерне швидке зростання кількості консультаційних фірм та стандартного набору послуг у сфері приватизації. З часом у діяльності українських консультаційних фірм відбулися якісні зміни, пов'язані зі зміною пріоритетів та, відповідно, спеціалізації пропонувананих послуг.

Можна виділити такі етапи становлення ринку консультаційних послуг в Україні:

1-й етап – 1990–1995 рр. Цей етап характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній. На ринку України набули розвитку представництва таких компаній, як PriceWaterhouse, Bein, Deloitte & Touche, Coopers & Lybrand та ін. Ці компанії пішли шляхом створення нових, повністю підконтрольних філіалів за схемою, яка вже діяла в розвинутих країнах.

2-й етап (1995–2000 рр.) відзначається появою вітчизняних консалтингових фірм. За результатами роботи та здійсненням проектів технічної

допомоги виникли такі компанії, як «Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств» (ЦППП) у м. Києві, «Київ Менеджмент Консалтинг» у м. Харкові, «Євроконсалт» у м. Одесі, «Західно-Український Менеджмент Консалт» у м. Львові, «Центр реструктуризації вугільної промисловості у м. Донецьку». Завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів було забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу. З урахуванням реалізації таких принципів діяльності була створена Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК).

3-й етап – 2000–2001 рр. Цей етап характеризується створенням Української асоціації менеджерів-консультантів (УАМК). Оскільки ситуація у сфері менеджмент-консультаційних послуг стала поліпшуватися, УАМК шляхом організації та проведення цільових конференцій, участі у виставках і проектах, роботі з міністерствами і відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів у мережі Інтернет зробила інформацію про менеджмент-консалтингові компанії та їхні послуги більш доступною для потенційних споживачів.

4-й етап – 2001–2004 рр. Основними видами консультаційних послуг стали постприватизаційна підтримка підприємств, податкове консультування, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, пошук партнерів та інвесторів тощо.

5-й етап – 2004–2009 рр. Для цього етапу характерним є те, що найбільшим попитом стали користуватися консультації з аудиту, управління персоналом, оподаткування, впровадження нових стандартів якості, девелопмент-консалтинг. У 2008–2009 рр. із поглибленням економічної кризи в Україні активність провідних західних фірм уповільнилася з причини погіршення кон'юнктури ринку консультаційних послуг. Використання консультаційних послуг знизилося від 500 млн. дол. у 2007 р. до 300 млн. дол. у 2010 р. Слід зазначити, що експерти прогнозували відновлення ринку в 2011–2012 рр., але цього не відбулося. Обсяг консалтингового ринку в Україні в 2007–2009 рр. становив 0,3% ВВП, що перевищує аналогічні показники Польщі (0,1%) та Італії (0,2%), але є меншими за показники у Фінляндії (1,1%), Німеччині (1%) та Великобританії (0,9%).

6-й етап – 2009–2014 рр. Цей етап характеризується тим, що політико-економічна нестабільність в країні призвела до відтоку іноземних інвестицій, зменшення платоспроможності підприємств та надії на поліпшення кон'юнктури ринку консультаційних послуг [2, с. 22].

Таким чином, консалтинг став окремим бізнесом, здатним приносити вагомий прибуток. Сьогодні

в Україні основними постачальниками консалтингових послуг є:

- представництва іноземних консалтингових фірм, які працюють переважно з приватним сектором економіки;

- філіали великих іноземних компаній, які обслуговують переважно державні структури з питань бюджетного регулювання, оподаткування, вдосконалення нормативно-правового забезпечення;

- іноземні програми донорських організацій у сфері технічної допомоги з консалтингу в пріоритетних галузях економіки;

- вітчизняні консалтингові фірми, які спеціалізуються переважно на антикризовому управлінні компаніями;

- інші консалтингові підприємства.

Сьогодні на ринку України діють понад 300 як вітчизняних, так і закордонних консалтингових фірм. Є також незначна кількість консультантів-одиночок. Що стосується внутрішніх консультантів, які є штатними працівниками організацій, то їх, звісно, більше, але численність таких працівників важко піддається обліку.

Водночас оцінити достовірно обсяг консалтингового сектору та частку, яку він займає в економіці України, досить складно, що зумовлено такими причинами:

- відсутність виділення консалтингу як окремого виду діяльності у Державному КВЕД не дає можливості в Україні вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом діяльності;

- складність визначення напрямів надання консультаційних послуг, що зумовлює відсутність потрібних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній;

- значний рівень тінізації вітчизняної економіки зумовлює наявність похибок у статистичних показниках.

Ринок консалтингу традиційно сегментують за такими ознаками, як:

- галузева приналежність споживачів консалтингових послуг;

- функціональне призначення консалтингових продуктів;

- географічне положення консалтингових фірм [3, с. 218].

Різноманітність попиту та осіб, які його задовольняють, зумовлює значну кількість типів консалтингових підприємств. В Україні працюють зарубіжні багатофункціональні консультаційні компанії, створені на корпоративній основі. Вони представлені, як правило, філіями та дочірніми підприємствами. Штатна чисельність персоналу таких фірм часто перевищує кілька сотень осіб. Для роботи на українському ринку вони надають перевагу місцевим професіоналам; дрібні та середні консалтингові підприємства. Ця

група охоплює підприємства, в яких працює до 50–100 консультантів. Як показують результати дослідження, українські фірми мають середню чисельність: до семи осіб – 65%, 8–20 осіб – 29%, понад 20 осіб – 6% (рис. 1).

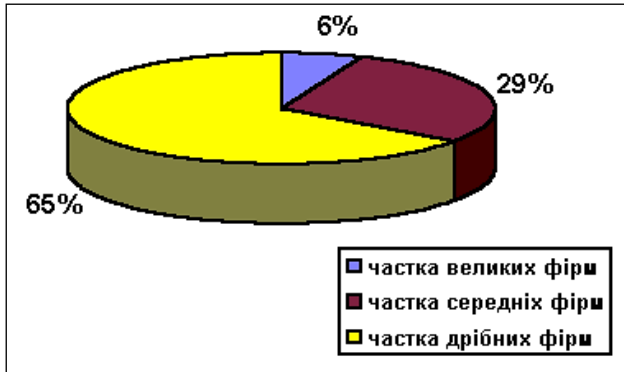


Рис. 1. Структура консалтингової галузі в Україні [4]

При цьому можна зауважити, що специфіка роботи всіх вище перелічених консультаційних компаній індивідуальна. Поступовий перехід українських консалтингових компаній на нові принципи ведення діяльності, адекватні умовам інформаційної економіки, має сприяти посиленню попиту на консалтингові послуги у сфері інформаційних технологій, зокрема у системах автоматизованого управління. Ці технології формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Також спостерігається посилення ролі людського чинника у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, роль персоналу як визначального чинника інтелектуального потенціалу підприємства, що формує його ключові компетенції, має сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування міцної корпоративної культури, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу.

У контексті галузевої приналежності споживачів український досвід підтверджує гіпотезу щільної кореляції між розвитком окремих сфер діяльності та зростанням попиту на консалтингові послуги. Ключовими клієнтами консалтингових компаній за останні п'ять-сім років були підприємства хімічної та металургійної промисловості, будівельного, телекомунікаційного та фінансового секторів.

Динаміка розвитку консалтингу за географічною ознакою свідчить, що більшість великих вітчизняних консалтингових підприємств зосереджена у м. Київ (більше ніж 70% за кількістю та близько 85% за обсягами продажів). Це зумовлено розташуванням у столиці центральних офісів провідних аудиторських компаній, які є лідерами світового консалтингу, а також провідних українських компаній. Така географічна деформація вітчизня-

ного консалтингового ринку пояснюється тяжінням до столичного розміщення головних офісів підприємств у столиці.

До переваг вітчизняних консалтингових підприємств належать, безперечно, знання ними глибоких причин наявних управлінських проблем та, відповідно, оптимальне їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до практики вітчизняних підприємств.

Стимулювання розвитку вітчизняного консалтингу може відбуватися за рахунок зменшення залежності української економіки від іноземних експертів та зниження витрат на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування на світовому ринку та зростання попиту на консалтингові послуги відносять такі:

- загальна тенденція глобалізації економіки, яка також сприяє попиту на консалтингові послуги і серед ТНК, які захоплюють нові ринки, і серед нещодавно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
  - можливість використання ідей та досвіду консультанта як конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
  - необхідність упровадження інформаційних технологій для підвищення продуктивності компанії.
- Однак, незважаючи на те що значна кількість компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається відносно низьким. Основними причинами такої ситуації є:
- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
  - відсутність культури роботи з незалежними експертами;
  - низька платоспроможність споживачів консалтингових послуг;
  - низькі оцінки корисності консалтингових послуг;
  - складність отримання об'єктивної інформації про діяльність консалтингових підприємств та їхні можливості;
  - відсутність гарантій конкретних результатів та позитивного ефекту від консалтингу.

На відміну від планомірного співробітництва з консультантами, розповсюдженого в розвинутих країнах, консалтинг в Україні застосовується лише епізодично. Зберігаються тенденції відсутності позитивного ставлення до цього інфраструктурного складника.

Дослідження причин достатньо низьких темпів розвитку українського ринку консалтингових послуг свідчить, що серед стримуючих чинників його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, ефективно діючого професійного об'єднання кон-

сультантів, яке може сприяти підвищенню якості консалтингових послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру українського суспільства у цілому.

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів на ринку, види консалтингових продуктів, їхні споживчі характеристики, вартість консалтингових послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, а й не дає змоги потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консалтингових послуг (власники підприємств, їх топ-менеджери) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системного розвитку бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консалтингові послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

Таким чином, для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні в умовах інформаційного суспільства слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи:

- створення професійного консультативного об'єднання, яке може забезпечити можливість зменшити залежність країни від іноземних консультантів-експертів;

- оптимальне впровадження інновацій у сфері управління до специфічних умов України вітчизняними професійними консультантами;

- скорочення залучення іноземних спеціалістів для зменшення вартості консультативної частини проєктів, що зробить цю послугу більш доступною;

- формування системи професійної освіти з підготовки консультантів (запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України);

- забезпечення консультантів професійною літературою та базами даних, а також вільного доступу до таких джерел;

- регулювання нормативно-правової бази щодо консультативної діяльності;

- підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення наукових фахівців певних галузей;

- адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Принциповим моментом є внесення до державного класифікатора такого виду економічної діяльності, як консалтинг, що має сприяти отриманню достовірної інформації відносно кількісних параметрів та тенденцій розвитку консалтингового бізнесу в Україні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, історію функціонування ринку консалтингу в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Підготовка консультантів із роботи з клієнтами, створення унікальних продуктів, власної методології, яку вони пропонують на ринку, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядним чинником вибору консалтингової компанії. Навчання клієнтів, більшість з яких починає усвідомлювати, що значна частина їхнього бізнесу є результатом інтелектуальної праці, яку необхідно постійно посилювати та яка спрямована на постійний пошук нових конкурентних переваг. Саме консультанти мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 228 с.
2. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції. ІнтерАГРО 2010: зб. статей. К.: НУБіП, 2010. С. 20–24.
3. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 2009. 384 с.
4. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «Астарт-Таніт» на замовлення ЄБРР. URL: [www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf](http://www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf).

#### REFERENCES:

1. Verba V.A., Reshetnyak T.I. (2000) Organizaciya konsaltingovoi diyalnosti [Organization of consulting activity]. KNEU, Kyiv. (in Ukrainian)
2. Kala-Dubinjuk T.P. (2010) Innovacijnij konsalting: stanovlennya ta suchasni tendencii [Innovation consulting: formation and current trends]. Interagro. NUBiP, Kyiv. (in Ukrainian)
3. Posadsky A.P. (2009) Osnovy konsaltinga: posobie dlya prepodavatelej ekonomicheskix i biznes-disciplin [Fundamentals of Consulting: A Handbook for Teachers of Economic and Business Disciplines]. Moscow. (in Russian)
4. Rinok konsaltingovix poslug v Ukraini, doslidzhennya konsaltingovoi grupi "Astarta-Tanit" na zamovlennya ЄБРР [The market of consulting services in Ukraine, research of the consulting group "Astarta-Tanit" on request of the EBRD]. [Online], available at: [www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf](http://www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf)



**Shpileva V.A.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Economics, Finance,  
Accounting and Audit,

Private Higher Educational Establishment "European University"

**Teng S.A.**

Postgraduate Student,

Private Higher Educational Establishment "European University"

## TRENDS AND PROSPECTS FOR CONSULTING MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE

The scope of consulting services in Ukraine is promising; it is at the stage of its development. At present, the main problems hindering the development of consulting in Ukraine, which require urgent solutions, are the low quality of consulting services, lack of knowledge and experience in management consulting in market conditions, low level of consulting culture, and the like. The world community has long appreciated the advantages of applying close cooperation with consulting structures both for private companies and for government agencies of any field of activity, while in Ukraine the demand for consulting services is still significantly lagging behind the world level.

The above problems are very relevant both at the enterprise level and in macroeconomic aspects. Relevance and practical significance of these problems are caused by the use of experience and professionalism of specialists in a particular field of activity.

The purpose of the article was to assess the current trends and prospects of the development of the consulting services market in Ukraine.

According to the results of the study, the stages of the consulting services market development were identified. The characteristics of the main providers of consulting services were presented. The consulting market was segmented and analysed for individual segments. The tendencies of the further development of consulting activities in Ukraine in the conditions of the information society were revealed. Based on the study, a number of organizational and economic measures were proposed to stimulate the development of consulting activities.

Proposed approaches should be used in the practice of domestic consulting services market participants.