

**Питуляк Наталія Степанівна,**  
к.е.н., ст. викл. кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Баховко Василь Юрійович,**  
студент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Чапран Юліана Олександрівна,**  
студент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена дослідженню розвитку та структури консалтингових послуг на українському ринку, зокрема за галузевою належністю клієнтів, функціональною і географічною ознакою. Метою статті є аналіз розвитку та дослідження особливостей консалтингу на українському ринку і визначення пріоритетних заходів для забезпечення його подальшого розвитку. Для досягнення мети автори використовували такі методи наукового дослідження: критичного аналізу наукової і методичної літератури, практичного досвіду. В умовах посилення конкуренції, зростання витрат, погіршення економічної ситуації в країні, успішна діяльність вітчизняних підприємств залежить від ефективних заходів покращення їхньої діяльності. Серед найпоширеніших консалтингових послуг є послуги з управління підприємством, персоналом, фінансового управління. Науковою новизною даної статті є визначені основні причини, що призупиняють розвиток консалтингу в Україні, серед яких: нерозуміння важливості консалтингу у досягненні успіху у бізнесі; низька поінформованість керівників вітчизняних підприємств про сутність консалтингу та консалтингових послуг; кризові явища вітчизняної економіки та складна макроекономічна ситуація у світі в цілому, загальне зниження ділової активності підприємств; відсутність гарантій ефективних результатів після консультування; неможливість отримання достатньої кількості об'єктивної, правдивої інформації про консультаційні фірми; керівники та менеджери скептично ставляться до виконання вимог щодо конфіденційності інформації, яка надається для консалтингу. Практична значущість статті полягає у розроблених пріоритетних заходах для подальшого розвитку консалтингових послуг на українському ринку: створення об'єднань професійних консультантів; адаптація інновацій у сфері керівництва до змінних умов українського законодавства; зменшення кількості залучень закордонних експертів; запровадження систем професійної освіти для підготовки консультантів; вільний доступ до професійної літератури; розробка заходів для підвищення популярності професії консультанта; підтримка з боку вітчизняної нормативно-правової бази; підвищення якості консалтингових послуг в Україні за допомогою фахівців в галузях науки та промисловості; пристосування зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки; реєстрація в державному класифікаторі такого виду економічної діяльності, як консалтинг.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова послуга, ринок консалтингових послуг, консалтингова фірма, консалтингова діяльність.

### ВСТУП

В умовах посилення конкуренції, зростання витрат, погіршення економічної ситуації в країні успішна діяльність вітчизняних підприємств залежить від ефективних заходів покращення їхньої діяльності. Консалтинг як бізнес давно відомий у країнах з розвинутою ринковою економікою, а дієвість таких послуг підтверджена у практичній діяльності. В Україні консалтинг поступово розвивається, з'являються нові важливі напрями консультування, а вітчизняні підприємства уже розуміють важливість його застосування у своїй діяльності. Серед найпоширеніших консалтингових послуг є послуги з управління підприємством, персоналом, фінансового управління.

**Постановка проблеми.** На сьогодні консалтинг є одним із важливих інструментів ринкової інфраструктури в розвинутих країнах світу. Консалтинг виник на початку ХХ століття і став однією із важливих і ефективних форм ведення бізнесу. Збільшення кількості завдань для консультантів з консалтингових послуг призвело до

збільшення кількості конкурентів в цій сфері, які намагаються надавати якісні професійні послуги на основі стандартів, закладених в цій галузі. Аналіз досвіду в сфері консалтингу, розвиток нових тенденцій, дослідження консалтингових послуг в Україні мають велике значення, як для самої сфери консалтингу, так і для підготовки фахівців-консультантів, а також у різних сферах бізнесу загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз фахової літератури показав, що питання консалтингу, його розвитку, формування теоретичної бази в контексті сучасних економічних тенденцій досліджуються у працях багатьох відомих зарубіжних вчених. У вітчизняній науковій літературі переважно аналізується зарубіжний досвід формування консалтингу, зокрема управлінського, а також досліджуються аспекти консалтингових послуг з урахуванням специфіки української економіки. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців важливий внесок у розвиток теоретичної бази консалтингу зробили Е. Бейч, С. Бісвас, А. Блінова, В. Верба, Л. Грейнер, А.

Кононюк, В. Коростелева, М. Кропивка, Ф. Кросман, М. Кубра, Е. Кузнецов, Ю. Лапигіна, К. Макхем, Р. Мецгер, К. Свейбі, В. Новицький, Т. Решетняк, Ф. Хміль, С. Цимбалюк. Незважаючи на значну кількість наукової літератури на тематику консалтингу, залишаються проблеми, які не достатньо висвітлені у ній. Зокрема мало уваги приділяється дослідженню питань особливостей консалтингу в Україні та визначення пріоритетних заходів для забезпечення його подальшого розвитку.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз розвитку та дослідження особливостей консалтингу на українському ринку і визначення пріоритетних заходів для забезпечення його подальшого розвитку.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах господарювання для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі, одних матеріальних ресурсів компанії буде замало. Основною конкурентною перевагою компанії є, передусім, нематеріальні активи, а також інтелектуальна складова бізнесу. Без допомоги консалтингу довгостроковий стратегічний розвиток нинішньої компанії буде під загрозою.

Економіка України постійно змінюється, процеси приватизації власності і роздержавлення стали новим імпульсом для консалтингу. Консалтинг перетворюється на бізнес, що приносить величезні прибутки. На сьогоднішній день основними джерелами консалтингових послуг на українському ринку є [3]:

- філіали іноземних компаній, які співпрацюють із державними структурами для вирішення питань з оподаткуванням, покращенням нормативно-правової бази, бюджетним регулюванням;

- представництва закордонних консалтингових компаній, що співпрацюють з приватним сектором;

- закордонні консалтингові компанії, які надають технічну підтримку з консалтингу в першочергових галузях народного господарства;

- вітчизняні консалтингові фірми, що допомагають компаніям з приватизацією та управлінням в кризових ситуаціях;

- та інші консалтингові компанії.

В останнє десятиріччя можна спостерігати збільшення об'єму ринку консалтингових послуг. Причиною зростання популярності консультування, а також підвищення попиту на консалтингові послуги можна вважати такі [2]:

- впровадження нових інформаційних технологій, що дають змогу підвищити продуктивність фірми;

- здатність втілювати в життя (реалізовувати) ідеї консультанта в конкурентній боротьбі на ринку;

- стрімкий розвиток бізнесу, який потребує консалтингових послуг це стосується не тільки транснаціональних корпорацій, які завойовують нові ринки, а також молодих компаній, які хочуть володіти певною часткою світового ринку.

Не зважаючи на те, що велика кількість українських компаній потребує консалтингових послуг

з питань управління, попит на них і надалі залишається низьким. Серед основних причин низького попиту на консалтингові послуги в Україні можна виділити:

- нерозуміння важливості консалтингу у досягненні успіху у бізнесі;

- низька поінформованість керівників вітчизняних підприємств про сутність консалтингу та консалтингових послуг;

- кризові явища вітчизняної економіки та складна макроекономічна ситуація у світі в цілому, загальне зниження ділової активності підприємств;

- відсутність гарантій ефективних результатів після консультування;

- неможливість отримання достатньої кількості об'єктивної, правдивої інформації про консультаційні фірми;

- керівники та менеджери скептично ставляться до виконання вимог щодо конфіденційності інформації, яка надається для консалтингу.

Інтеграція України у світову економіку передбачає вирішення такого питання, як обслуговування бізнесу, яке має велике значення для життєдіяльності підприємств. Виникають проблеми із пристосуванням підприємств до нового типу економічної системи. З'явилася потреба в підвищенні конкурентоспроможності підприємств за допомогою передових технологій. Все це з урахуванням швидкої пристосованості вітчизняних підприємств до змін потребує надання професійної підтримки керівництва в процесі управління діяльністю підприємства.

Впровадження консалтингових послуг в Україні почалось із масовим відкриттям консалтингових фірм під впливом західних компаній. Велика кількість науково-дослідницьких, галузевих і економічних інститутів займались розробкою і вдосконаленням процесів управління виробництвом, реалізацією нових принципів організації виробництва, що гарантувало оптимальне використання матеріалів, праці та інших ресурсів.

Об'єктивно оцінити величину консалтингового сектору, а також визначити його частку в економіці нашої країни є складним завданням. Це зумовлено такими причинами [4]:

- згідно «Державного класифікатору видів економічної діяльності в Україні», консалтинг не виділений як окремий вид економічної діяльності, що не дає змоги підприємствам вести статистичну звітність за цим напрямом діяльності;

- складність співпраці українських фірм з консультантами, що базується на відсутності витрат у фінансовій звітності фірм;

- значна частка тіньової економіки в країні, що спричиняє похибки у статистичних даних по доходам фірм, секторів економіки та країни загалом.

Згідно досліджень рейтингової агенції «Експерт-Рейтинг», експертні оцінки за кількісними параметрами ринку консультування в Україні становлять близько 170 млн. дол. США [5]. Значний вплив на розвиток консалтингових послуг в деяких країнах і регіонах зумовлюються такими чинниками, як специфіка економічного зростання країни, структура виробництва та економіки, особливості

законодавства країни, а також переваги та недоліки національної культури.

Ринок консалтингових послуг поділяють за такими ознаками: функціональне призначення консалтингового продукту; галузева приналежність клієнтів консалтингових послуг; географічне положення консалтингових компаній.

Дослідження показують, що структурний розподіл ринку консалтингових послуг за функціональними ознаками підтверджує низький рівень бізнесової культури вітчизняних компаній, які витрачають значні кошти на пошук варіантів зменшення податкових платежів та правовий захист своєї діяльності з метою підвищення ефективності роботи фірми. Зокрема, 30% українського консалтингового ринку зосереджені на податковому та юридичному консалтингу. Бажання досягнути прозорості та достовірності інформаційної підтримки для прийняття рішень спричинило вагомий попит на інформаційний консалтинг, який на українському ринку консалтингових послуг займає 21%. Окрім того, з боку українських компаній помітно зростає попит на фінансове і стратегічне консультування, які становлять 17% та 13% українського ринку консалтингу відповідно. Потреба вітчизняних підприємств у підвищенні своєї продуктивності змусила їх залучати консультантів з питань керування персоналом та операційним менеджментом (11% і 8% відповідно у структурі консалтингових послуг України) [7].

Поетапний перехід українських компаній на нові принципи ведення бізнесу, що не суперечать умовам інформаційної економіки, забезпечує зростання попиту на консалтингові послуги у сфері розробки й впровадження інформаційних технологій. Останні, у свою чергу, вимагають дотримання вимог, що стосуються організації систем підтримки управлінських рішень. На нашу думку, підвищення ролі людини у збільшенні рівня конкурентних переваг підприємств, відношення до робочого колективу, як до головного чинника інтелектуального потенціалу фірми, що формує її компетенцію, має допомагати збільшити попит на формування комплексних рішень, які стосуються стійкої корпоративної культури, розпорядження знаннями компанії, реалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Оцінюючи динаміку розвитку консалтингових послуг за географічною ознакою, було виявлено, що велика кількість консалтингових компаній знаходиться у м. Києві – більше 75% за кількісною ознакою та 85% за обсягами збуту. Таке місце розташування консалтингових компаній зумовлене близькістю до аудиторських компаній, центральних офісів «великої четвірки» лідерів світового консалтингу, відомих українських компаній.

Варто зазначити, що перевагами українських консультантів є: знання існуючих управлінських проблем і індивідуальний підхід до вирішення кожної з них, а також знання сучасних методів управління та підбір ефективної методології їхнього впровадження на вітчизняних підприємствах. Стимулом розвитку консалтингового бізнесу в Україні є постійне підвищення якості послуг та зростання

професіоналізму у цій сфері. Це дає можливість зменшити залежність вітчизняних підприємств від послуг закордонних експертів. У фінансовому аспекті – це дозволить зекономити значні кошти підприємствам, оскільки вартість послуг зарубіжних спеціалістів є значно дорожчою від вартості аналогічних послуг вітчизняних експертів.

На сьогоднішній день в Україні працює більше 300 консалтингових компаній, половина з яких орієнтована на надання послуг з управлінського консультування. Доступні представництва відомих консалтингових компаній, які залишаються лідерами в цьому бізнесі. Велика кількість вітчизняних консалтингових фірм перебувають на такому етапі розвитку, де вони спроможні самостійно визначити свою компетенцію, спеціалізацію, потреби своїх клієнтів. Останнім часом з'являються консалтингові фірми, які розробили свою методологію роботи, володіють унікальними консалтинговими технологіями, створили нові підходи і методи розв'язання управлінських проблем, що характерні саме для українського бізнесу.

Порівняно із підприємствами розвинутих країн, які часто співпрацюють з консультантами, що надають послуги з питань управління та комерційної діяльності, вітчизняні підприємства аналогічні послуги використовують не часто. Відчувається недовіра українських підприємств до цієї інфраструктурної складової ринку.

Розглядаючи причини досить низьких темпів розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг, потрібно відзначити, що до стримуючих факторів його розвитку можна віднести недосконалість законодавства (зокрема, це стосується сфери консалтингової діяльності), класифікатора консалтингових послуг в Україні, відсутність перспективного професійних об'єднань консультантів. Такі об'єднання допоможуть підвищити якість, професійність консалтингових послуг, захистять ринок від некваліфікованих консультантів, недобросовісної конкуренції, а також насамперед здійнять свій внесок у розвиток бізнес-культури суспільства України загалом.

Велика кількість недостовірної інформації про консалтингові послуги на вітчизняному ринку, зокрема про кількість операторів на ринку, види консалтингових послуг, їхні характеристики, ціни на консалтингові послуги, обсяг і результати роботи консалтингових фірм, зумовлюють появу недобросовісної конкуренції, що тим самим викликає недовіру до консалтингових послуг.

На сьогоднішній день економіка України знаходиться на етапі усвідомлення доцільності залучення підприємствами консалтингових компаній як партнерів по бізнесу. Споживачі консалтингових послуг розуміються в консалтингових продуктах, знають та розуміють їхню важливість для зростання конкурентних позицій на ринку та розвитку бізнесу. Вони оцінюють консультантів як генераторів інноваційних процесів, джерел новацій, що гарантують фінансове зростання фірми. Вітчизняний ринок консалтингових послуг уже подолав кризовий період і

знаходяться на етапі формування системності. Переважно більшість компаній України, які є успішними у своїй сфері діяльності, користуються консалтинговими послугами лише з метою підвищення конкурентного статусу [9]. Їхня кількість невпинно зростає.

Існування консалтингу та формування його історії в Україні на даний час можна відзначити як епоху навчання. Тому для сучасної консалтингової компанії пріоритетними повинні бути такі складові успішної діяльності: навчання консультантів співпраці з клієнтами, створення своєї методології, індивідуальних продуктів, які пропонуються на українському ринку, створення репутації компанії. Такі складові відіграють вирішальну роль при виборі клієнтів консалтингової фірми. Консалтингові компанії повинні уміти доносити до споживача та переконати його в тому, що велика частка їхнього бізнесу є продуктом інтелектуальної праці, яку потрібно постійно оновлювати, розвивати та здійснювати пошук нових конкурентних переваг. Завдання консультантів – не допустити процес зниження компетенції персоналу фірми у випадку використання застарілих отриманих знань.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ефективність консалтингових послуг на українському ринку залежить від готовності підприємств до змін, які пропонують консалтингові фірми. Велика кількість клієнтів, що користуються консалтинговими послугами, не чекають від консультантів готових рішень власної проблеми. Вони цінують кожну хвилину спілкування з кваліфікованими фахівцями консалтингу, оскільки

отримують можливість почути незалежну оцінку діяльності власного підприємства. Мета консультанта – показати своєму клієнту проблемні зони на фірмі і варіанти їх вирішення. Бувають випадки коли консультанти є ретранслятором задумів керівництва і персоналу фірми, в якій неналагоджений процес комунікацій, та стають вирішальною інноваційною силою трансформаційних процесів.

Отже, на основі проведеного аналізу можна запропонувати такі заходи для подальшого розвитку консалтингових послуг на українському ринку: створення об'єднань професійних консультантів, які допоможуть зменшити залежність вітчизняних підприємств від послуг закордонних експертів; адаптація інновацій у сфері керівництва до змінних умов українського законодавства (це стосується місцевих професійних консультантів); зменшення кількості залучень закордонних експертів, що зменшить ціну консультаційних послуг в країні і зробить їх більш доступними; запровадження систем професійної освіти для підготовки консультантів, вільний доступ до професійної літератури; розробка заходів для підвищення популярності професії консультанта; підтримка з боку вітчизняної нормативно-правової бази; підвищення якості консалтингових послуг в Україні за допомогою фахівців в галузях науки та промисловості; пристосування зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Одним з пріоритетних заходів, на нашу думку, є реєстрація в державному класифікаторі такого виду економічної діяльності, як консалтинг. Це забезпечить отримання об'єктивної, правдивої інформації стосовно кількісних параметрів та тенденцій розвитку консалтингових послуг в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентного середовища консультаційного ринку України та визначення стратегії розвитку окремих суб'єктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua/cases/case007.html](http://www.management.com.ua/cases/case007.html).
2. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
3. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – С. 55–59.
4. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://expertra.com/index.php?temp=audit>.
5. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uamc.com.ua/MCS\\_ru.php3](http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3).
6. Ковальська К. В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / К. В. Ковальська // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – [Електронне наукове фахове видання]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3156>.
7. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / Козаченко С. В., Новицький В. Е., Довгий О. С. – К. : Арістей. – 2006. – 380 с.
8. Обзор рынка консалтинговых услуг / Рыночные обзоры консалтинговой компании РосБизнесКонсалтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>.
9. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра; пер. с англ. – [4-е изд.]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

**Пытуляк Наталья Степановна, Баховко Василий Юрьевич, Чапран Юлиана Александровна**  
**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ**

*Статья посвящена исследованию развития и структуры консалтинговых услуг на украинском рынке, в*

частности по отраслевой принадлежности клиентов, функциональному и географическому признаку. Целью статьи является анализ развития и исследования особенностей консалтинга на украинском рынке и определение приоритетных мер по обеспечению его дальнейшего развития. Для достижения цели авторы использовали такие методы научного исследования: критического анализа научной и методической литературы, практического опыта. В условиях усиления конкуренции, роста расходов, ухудшения экономической ситуации в стране, успешная деятельность отечественных предприятий зависит от эффективных мер улучшения их деятельности. Среди самых распространенных консалтинговых услуг являются услуги по управлению предприятием, персоналом, финансовому управлению. Научной новизной данной статьи является определенные основные причины, приостанавливающие развитие консалтинга в Украине, среди которых: непонимание важности консалтинга в достижении успеха в бизнесе; низкая осведомленность руководителей отечественных предприятий о сущности консалтинга и консалтинговых услуг; кризисные явления отечественной экономики и сложная макроэкономическая ситуация в мире в целом, общее снижение деловой активности предприятий; отсутствие гарантий эффективных результатов после консультирования; невозможность получения достаточного количества объективной, правдивой информации о консультационных фирмах; руководители и менеджеры скептически относятся к выполнению требований по конфиденциальности информации, предоставляемой для консалтинга. Практическая значимость статьи заключается в разработанных приоритетных мерах по дальнейшему развитию консалтинговых услуг на украинском рынке: создание объединений профессиональных консультантов; адаптация инноваций в сфере управления к изменяющимся условиям украинского законодательства; уменьшение количества привлечений иностранных экспертов; внедрение систем профессионального образования для подготовки консультантов; свободный доступ к профессиональной литературе; разработка мер по повышению популярности профессии консультанта; поддержка со стороны отечественной нормативно-правовой базы; повышение качества консалтинговых услуг в Украине с помощью специалистов в области науки и промышленности; приспособления зарубежного опыта к условиям отечественной экономики; регистрация в государственном классификаторе такого вида экономической деятельности, как консалтинг.

**Ключевые слова:** консалтинг, консалтинговая услуга, рынок консалтинговых услуг, консалтинговая фирма, консалтинговая деятельность.

**Pytulyak N., Bakhovko V., Chapran Y.**

#### **FEATURES OF CONSULTING SERVICES DEVELOPMENT IN UKRAINE**

*The development and structure of consulting services in the Ukrainian market has been investigated in the article, according to functional and geographical characteristics and sectoral affiliation of clients in particular. The aim of the article is an analysis of development and research of consultancy features in the Ukrainian market and identification of priority actions to ensure its future development. To achieve the goal the following methods of scientific research have been used: a critical analysis of scientific and methodological literature, practical experience. In terms of increased competition, rising costs, deteriorating economic situation in the country, the success of the national companies depends on effective measures to improve their performance. Among the most common consulting services are business management, human resources, financial management. Scientific novelty is the identification of main causes of suspending development of consulting in Ukraine, including: lack of understanding of the consulting importance for business success; low awareness of national enterprises managers about the nature of consulting and advisory services; national crises and difficult macroeconomic situation in the world as a whole, the overall decline in business activity of enterprises; no guarantee of effective results after consultation; inability to get enough objective, truthful information about a consulting firm; executives and managers are skeptical about the implementation of the confidentiality of information provided for consulting. The practical significance of the article is in developed priority actions for the further development of consulting services in the Ukrainian market, creating associations of professional advisers; adaptation of innovations in management to changing conditions of Ukrainian legislation; reduction of the number of foreign experts involvement; introduction of vocational education for training consultants; free access to professional literature; development of measures to boost the popularity of consultant profession; support from the national legal framework; improvement of the quality of consulting services in Ukraine by specialists in the fields of science and industry; adaptation of international experience to the terms of the national economy; registration in the state classifier of such economic activity as consulting.*

**Keywords:** consulting, consulting services, market of consulting services, consulting firm, consulting activities.

Одержано 13.02.2015 р.