

**Черленяк Іван Іванович,**  
д.н.держ.упр., професор кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту,  
**Довба Іванна Василівна,**  
викладач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,  
**Клев'яник Василь Юрійович,**  
магістр кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,  
Ужгородський національний університет

## ВИКЛИКИ ТА БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

*У статті розглянуто основні напрями розвитку бізнесу консалтингових послуг, визначено основні чинники, які впливають на функціонування ринку інвестиційних консалтингових послуг, зроблено аналіз ринків консалтингових послуг, з'ясовано сучасний стан ринку та запропоновано перспективи розвитку ринку управлінського консалтингу в Україні. Застосовані методи дослідження абстрактно-логічний, системного та процесного аналізу – у ході оцінки інструментів, методів стратегій управління, а також у процесі дослідження світового досвіду консалтингової діяльності; статистично-економічний, що дозволило здійснити аналіз соціально-економічного розвитку; методи аналізу, синтезу, дедукції – для обґрунтування доцільності підходів щодо управління консалтинговими компаніями у межах ресурсної концепції. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання для розвитку консалтингового бізнесу запропонованих в роботі актуальних нових напрямів та перспектив розвитку ринку управлінського консалтингу в Україні. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні складових механізму якісного росту українського ринку консалтингових послуг. Висновки даного дослідження: перехід українських провідних компаній на нові принципи здійснення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, повинен сприяти посиленню попиту на консалтингові продукти в сфері розробки і впровадженні інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці завдань з підтримки та стимулюванні вітчизняного консалтингового бізнесу з боку держави, уряду, підприємств.*

**Ключові слова:** консалтинг, ринок консалтингових послуг, управлінське консультування.

### ВСТУП

Сьогодні практично у всіх країнах поруч з місцевими консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців, найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи. Тобто виходить, що «у перспективи» без нас, без сформованих факторних ролей українського бізнесу. включено економічний простір і нашої країни.

Це повинно насторожити економічну та політичну владу України, оскільки оцінки свідчать, що проведення лідерами консалтингового бізнесу експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів та проводити діяльність по розповсюдженню власних високоприбуткових інноваційних технологій на основі імпортноорієнтованої моделі економічного розвитку.

**Постановка проблеми.** У розвинутих країнах еволюція ринків консалтингу якісно визначає трансформації технологічних інноваційних процесів «від лабораторії до ринку» через формування ефективних бізнес-моделей фірм, галузей і ринків. В Україні консалтинговий бізнес ніби то і є, ніби то і немає. Така невтішна дихотомія екзистенції вітчизняного консалтингового бізнесу. Спектр якісних консалтингових послуг які пропонують вітчизняні фірми не природно звужений. Такому стану справ сприяє і недостатня наукова та інженерно-практична розробка цієї проблематики. Зокрема, недостатньо

дослідженими є мотиваційні механізми та фактори можливого якісного росту українського ринку консалтингових послуг. Актуальною проблемою є також розробка змісту можливостей розвитку нових «розділів» консалтингу в національному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У західній економічній літературі консалтинг розглядався вченими як один з ефективних інструментів управління інноваційною інфраструктурою. Істотний внесок у дослідження цього напрямку зробили М. Кубр, К. Макхем, В. Рів'єри, С. Джонсон, П. Блок, Р. Дженгл, Г. Хенцлер, А. Саймон, Н. Кімбердеяй та ін. Теоретико-методична база консалтингу висвітлювалась сучасними вітчизняними та закордонними вченими: М. Кіппінг, Ф. Уїкхем, М. Шарко, Э. Шейн, Д. Гейбл, Л. Грейнер, Е. Уткін, В. Алешнікова, А. Блинов, А. Блюмин, В. Зарянін, О. Камеліна, Г. Ліппіт, Г. Маринко, С. Мартін, К. Меррон, А. Посадський, Й. Пригожин, В. Рапопорт, О. Ткаченко, В. Ярмиш та ін. Вагомий внесок у розвиток консалтингу на ринку послуг було внесено вітчизняними вченими: Р.Вдовиченко, В. Верба, С. Гуткевич, Н. Грищенко, О. Довгий, С. Дунда, С. Козаченко, А. Краснейчук, В. Новицький, О. Трофімова, М. Федик, А. Якунічева та ін. Питання щодо вирішення проблем регулювання взаємовідносин суб'єктів господарювання займалися видатні зарубіжні вчені: Р. Р. Коуз, Ф. Найт, Д. Хакс, І. Ансофф, Ч. Бернанд, Дж. Гібсон, М. Портер, О. Уіл'ямсон та ін. Дослідженнями щодо сутності механізму взаємодії

суб'єктів господарювання відповідно до політики партнерських відносин займалися українські науковці: М. Г. Чумаченко, О. В. Виноградова, І. П. Булеєв, Т. В. Гринько, С. Ф. Покропівний, Г. О. Швиданенко та ін.

Праці зарубіжних відомих вчених, економістів і практиків, серед яких Р. Джентл, М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стееле, М. Фербер, вже значний період досліджують проблеми становлення та розвитку консалтингу у зв'язку із питаннями ефективності інвестицій. Вітчизняні дослідники та практики, зокрема, В. Верба, В. Коростельов, Т. Решетняк, О. Трофімова, Ю. Чернов, досліджували аспекти розвитку взаємодії консалтингу та інвестиційних процесів в Україні. Віддаючи належне результатам наукових досліджень, слід констатувати той факт, що в літературних джерелах відсутні комплексні дослідження становлення та функціонування ринку консалтингових послуг у контексті проблем розвитку якості бізнесу.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування та аналіз основних бар'єрів та викликів розвитку консалтингового бізнесу в Україні.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різного типу та виду інновації стають першочерговим пріоритетом на порядку денному в постіндустріальній економіці. Це стосується і сегменту організаційних інновацій до яких належать консалтингові послуги. Економічна глобалізація здійснює суперечливий вплив на розвиток бізнесу у країнах наздоганяючої модернізації: з одного боку створює чинники стимулювання нової якості бізнесу, з другого, заповнюючи національні ринки іноземним продуктом, змінює національну ділову екосистему при наповненні бізнес-ареалу акулами глобального бізнесу. Це стосується і консалтингового бізнесу.

На сьогодні зміст консалтингового національного бізнесу неправомірно вузький. Для розуміння витоків цієї проблеми звернемося спочатку до дослідження генези консалтингу як особливого роду діяльності. Консультування та консалтинг мають певні спільні генетико-алгоритмічні платформи розвитку. Консультування як певний вид діяльності щодо демонстрування та передавання знань виникло та укріпилося тоді, коли знання вже були усвідомлені як цінність, сумірна із владою та багатством. Консультанти еллінської та римської античної цивілізації виступали на «посадах» радників можновладців та на посадах вчителів їх нащадків. Це заклало основи «авторського» мистецтва консультування. Такого типу консалтинг прижився і умовах комуністично-номенклатурного панування. На жаль, він пустив корені в нашій економіці, що є певним бар'єром до модифікації спектру консалтингових операцій.

Консультанти феодальної старо-європейської цивілізації вже займали посади як при можновладцях, так і при створенні містків взаємодії між наукою, університетами, інституціями влади-управління, ремеслами, мануфактурами тощо. Часто консультантами можновладців та багатіїв були

філософи, науковці-математики, літератори та митці, що сприяло виникненню та укріпленню відповідних філософських, наукових, митецьких, літературних, винахідницьких шкіл (напрямів). Структуризація «мистецтва, науки та технології дорадництва» заклало генетичні корені об'єктивної науки консультування.

Консультанти часів капіталістичної євроатлантичної цивілізації промислової та індустріальної епох вже значну увагу приділяли не філософії, а проблематиці правового консультування. Такий інтерес та фінансовий стимул виник у зв'язку із необхідністю правого обслуговування інституту приватної економічної власності. Це створило потреби формування професійних союзів правників, поширенню в університетах досліджень практичних проблем правничої сфери. Саме цей етап мистецтва та технології дорадництва можна вважати формування технології консультування як основи нового виду бізнесу. Оскільки з того часу поступово почали створюватися ланцюжки логічно детермінованих та здатних до верифікації та фальсифікації регламентів виробництва консультаційних матеріалів.

Західні експерти розглядають два основних підходи до консультування. У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стееле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу чи структури завдання або серії завдань, за якої консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це» [1]. Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно Леррі Грейнеру і Роберту Метцгер «...консалтинг – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально вивчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити проблеми, проаналізувати їх, надати рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяння, при необхідності, виконанню рішень» [1].

Виникнення наукової бази техніки управлінського консалтингу можна пов'язати із виникнення менеджменту як науки в роботах Ф. Тейлора та В. Вільсона. Техніка наукового управління та техніка консультування на перших порах мали настільки сплетену суть, що важко провести межу. На жаль, український консалтинговий бізнес «застряг» на цій «доісторичній» межі, а в той час розвинутий капіталістичний консалтинг-бізнес як комплексне явище пішов далі швидкими кроками. Базою якісного росту цього бізнесу стала сфера управлінського консалтингу.

Ретроспективно можна зауважити, що технологія управлінського консалтингу як особливої сфери автономної діяльності та бізнесу, виникла та укріпилася в розвинутих капіталістичних економіках з 80-х років ХХ століття. Тобто, всього 30-40 років нас відділяють від стартового етапу розвинутих країн. Але якість цього бізнесу за ці 30-40 років змінювалася якісно впродовж таких етапних трансформацій змісту бізнесу.

1. У період 1980-1990 рр. консалтинг в

розвинутих економіках розглядався як:

- різновид експертної допомоги керівникам організації в справі рішення задач перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, які змінюються;

- діяльність і професія, допомога керівникам у рішенні їхніх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду;

- послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або їхньою групою) із метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному рішенні управлінських і виробничих проблемах.

2. У період 1990-2000 рр. консалтинг в розвинутих економіках сформувався як:

- діяльність щодо надання незалежних професійних послуг, що носять рекомендаційний характер та допомагають керівникам і організаціям реалізовувати організаційні цілі та задачі шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання;

- консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених кваліфікованих співробітників, які допомагають організації-замовнику з'ясувати керівні проблеми, проаналізувати їх, пропонують рекомендації щодо вирішення зазначених проблем і сприяють, при необхідності, практичній реалізації прийнятих рішень;

- підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами й направлена на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг.

3. Після 2000 року консалтинг в розвинутих економіках визначається як:

- комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації;

- це процес, в межах якого зовнішній щодо підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розробки концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо;

- науково-професійна діяльність зі створення інтелектуальних продуктів і надання незалежних професійних послуг, що призначені допомагати керівникам у реалізації організаційних цілей та завдань розвитку, шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей у впровадженні змін і навчання;

- узгоджений процес передачі необхідних і

затребуваних знань (інформації) в певній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридичних, правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних та ін.) [2].

Сьогодні консалтинг-бізнес трактується як регламентований контрактною природою фірми та особливостями інституціонального середовища держави-країни-економіки процес передачі необхідних і затребуваних знань (інформації) в певній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридичних, правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних). В українському діловому середовищі вітчизняний консалтинг-бізнес такого гатунку практично не функціонує.

В епоху глобалізації взаємодіють дві-три течії тенденцій ділового управлінського консалтингу. Формування потоку консалтингових ділових процесів відбувається за рахунок перетину: європейська-глобальна-вітчизняна. Їх потрібно вивчати у взаємно обумовленому просторі розвитку автономних ринків.

Консалтинг пройшов шлях від рівня ремесла до рівня технології в 21 столітті. В Україні консалтинг частіше ремесло чим технологія. Технологія консалтингу та консалтинговий бізнес тісно пов'язані, але ці зв'язки рухомі і не завжди очевидні. Тому необхідні спеціальні політики формування ринку консалтингових послуг. Загалом, для України це важка задача, оскільки сам ринок як соціально-економічний механізм продукування балансів ринкової інформації стосовно балансів попиту-пропозиція, потреби – можливості, вигоди-витрати, росту-спаду виробництва певного товару є в Україні неефективним внаслідок відсутності системної ефективної конкуренції. Але ситуація між загальним розвитком національного бізнесу та спеціальним розвитком національного консалтингового бізнесу індуктивно та інверсно взаємно залежна. Відсутність в національній діловій сфері сталозростаючої затребуваності консалтингових технологій – індукує слабкість консалтингових технологій вагомих агентів (акторів) бізнесу – слабкість консалтингових технологій приводить до відставання ефективності та прибутковості всієї системи вітчизняних фірм від західних. Що, своєю чергою, призводить до нагромадження бар'єрів росту українських консалтингових фірм на фоні стрімкого росту західних консалтингових фірм.

Одним із динамічних сегментів вітчизняного консалтингового ринку стає інвестиційний консалтинг. Одним з базових видів інвестиційного консалтингу стає фандрайзинг (пошук інвестування). Стає поступово популярним в Україні і лізинг, тобто підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингодержувачем періодичних

лізингових платежів. Деякі експерти вважають, що найперспективніший вид консалтингових послуг в Україні – управління проектами [3].

Для отримання більш повного висновку про стан та тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг слід провести його огляд та здійснити аналіз основних показників його розвитку. Тум ми проведемо оцінку ринку консалтингу в таких країнах: Австрії, Фінляндії, Франції, Німеччині, Греції, Ірландії, Італії, Словенії, Іспанії та Великобританії. Саме ці економіки формують близько 80% загального європейського ВВП. Традиційно в розвинутих капіталістичних економіках ринок консалтингу сегментують за такими ознаками: функціональним призначенням консалтингового продукту; галузеву приналежністю клієнтів консалтингових послуг; географічним положенням консалтингових компаній.

Аналізуючи структурну конфігурацію консалтингового ринку за функціональними ознаками, можна констатувати досить низький рівень управлінської та бізнесової культури українських компаній, які переважно концентрують управлінські зусилля на пошуку можливостей оптимізації податкових платежів та правової підтримки своєї діяльності як способів підвищення ефективності функціонування. Про це свідчать такі дані: 30% вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу. Прагнення забезпечити прозорість, достовірність інформаційної підтримки прийняття рішень зумовило значний попит на послуги інформаційного консалтингу, які в структурі ринку консалтингових послуг в Україні становлять 21%.

Разом з тим з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного

консультування, на які сьогодні припадає відповідно 17% та 13% загального ринку консалтингу. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчизняними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11% і 8% в структурі консалтингових послуг) [4].

На даний час у більшості країн світу консалтингові «управлінські послуги» повсюдно набирають популярність. У 2015 році обсяг світового ринку склав 245 млрд доларів, продемонструвавши приріст майже на 5% в порівнянні з 2014 роком. Лідер галузі – ІТ-консалтинг, оборот якого в 2015 році склав 50 млрд доларів. Цей вид консультування найбільш популярний в США і в Західній Європі.

У Східній же Європі перше місце займає операційний консалтинг. На думку фахівців, така диференціація переваг може бути обумовлена менталітетом і національною бізнес-моделлю. Захід звик орієнтуватися на завтрашній день, інвестувати в майбутнє, в той час як бізнес в країнах Центральної та Східної Європи прагне зміцнити свої позиції на ринку тут і зараз.

Крім перерахованих вище регіонів, консалтингові послуги мають дуже високий рівень популярності в країнах зі надрозвинутою економікою – це Японія і Сінгапур. Приплив інвесторів-нерезидентів з усього світу, зашкалювання темпів зростання невиробничої сфери, а також багато інших економічних чинників є причинами зростаючого обороту ринку консалтингових послуг в цих країнах.

За статистичними даними, консалтинг в сфері управління за Європейською панеллю на ринку послуг протягом останніх трьох років досяг відповідного обороту щодо зростання: в 2013 р. – 3,8%; в 2014 р. – 5,2%; у 2015 р. – 6,6% (табл. 1).

Таблиця 1

**Темпи зростання обороту консалтингу в сфері управління на Європейському ринку послуг у порівнянні з темпами зростання ВВП у період 2013-2015 рр. [5]**

Країна	Оборот темпів зростання в 2013 р., %	Оборот темпів зростання в 2014 р., %	Оборот темпів зростання в 2015 р., %
Австрія	9,0	6,6	4,9
Фінляндія	0	5	5
Франція	0,8	2,9	5
Німеччина	6,3	6,3	7,5
Греція	2,8	3,1	2
Ірландія	5,7	4,9	11
Італія	-0,3	5,7	5,3
Словенія	-2,7	-1,1	0,5
Іспанія	3,7	-4,6	4,3
Великобританія	6,2	10,4	8,7
Європейська панель*	3,8	5,2	6,6

\*European Panel – Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEACO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП

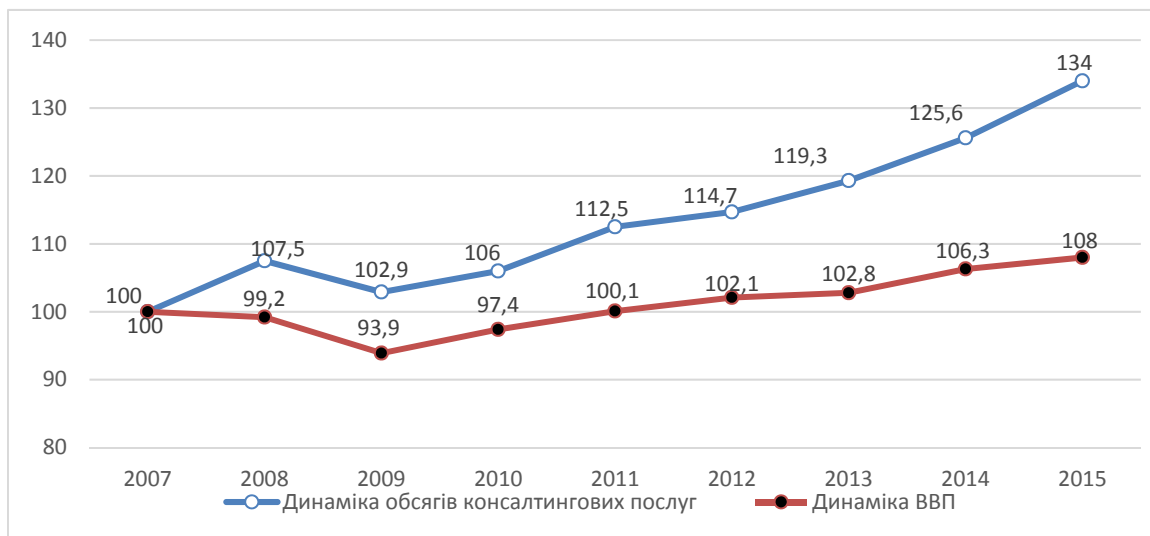
Проведений аналіз динаміки основних показників соціально-економічного розвитку доводить, що консалтинг в сфері управління, так як і підприємства промисловості, зіткнувся з кризою, яка пройшла Європою. Проте за статистичними даними, починаючи з 2007 року ринок консалтингу в сфері управління на Європейському ринку послуг виріс в

середньому на 3,7% на рік, у той час як ВВП країн Європи збільшився в середньому на 1,0% на рік.

У період 2007-2010 рр. відбувалося значне зниження обороту консалтингових послуг у зв'язку з економічним спадом в країнах Європи. Після 2010 р., відбулися зміни, за якими спостерігалося поступове покращення обсягів консалтингу в сфері управління

одночасно із загальними показниками ВВП у зв'язку з підвищенням попиту на його послуги. Динаміку обсягів зростання консалтингових послуг відносно

темтів зростання ВВП в країнах Європи за період 2008-2015 рр. (2007 р. прийнятий за базовий) наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка темпів зростання обсягів консалтингових послуг відносно темпів ВВП в країнах Європи у період 2007-2015 рр. [5]**

Аналіз динаміки обсягів консалтингових послуг по країнах Європи дозволяє встановити, що такі країни як Німеччина і Великобританія мають значні обсяги зростання управлінського консалтингу, в той час як інші отримали темпи зростання трохи вище, ніж їх ВВП. Так, у період 2007-2015 рр. німецька індустрія управлінського консультування зростала із середньою швидкістю 6,3%, а економіка в цілому збільшилася на ставку 2,1%.

У Великобританії ринок консалтингових послуг виріс в середньому на 3,7% в той час як британська економіка зросла лише на 0,8%. У таких країнах, як Австрія, Фінляндія, Іспанія, Греція та Італія обсяг управлінського консалтингу збільшився набагато більше, ніж ВВП. Для більш детального аналізу слід провести щорічне порівняння оборотів консалтингу в сфері управління з ВВП в країнах Європи (табл. 2).

Таблиця 2

**Щорічне порівняння оборотів управлінського консалтингу з ВВП в країнах Європи за даними CAGR (2007-2015 рр.) [5]**

Країни	Управлінський консалтинг, оборот в рік, %	ВВП щорічно CAGR, %	Відхилення між оборотами і ВВП за темпами зростання, %
Німеччина	6,3	2,1	+4,2
Австрія	5,2	2,0	+3,2
Фінляндія	4,3	1,3	+3,0
Великобританія	3,7	0,8	+2,9
Європейська панель	3,7	1,0	+2,7
Іспанія	2,1	-0,2	+2,3
Греція	-0,9	-3,0	+2,1
Італія	2,1	0,1	+2,0
Ірландія	0,7	-0,1	+0,8
Франція	2,0	1,3	+0,7
Словенія	1,1	1,3	+0,1

Відхилення оборотів управлінського консалтингу в країнах Європи за рамкою Європейської панелі в порівнянні з ВВП. За проведенням вище аналізом встановлено, що ринок консалтингових послуг у Німеччині за оборотами займає лідируючі позиції.

За вищевказаним аналізом було встановлено, що в найбільших європейських країнах управлінське консультування за зростаннями оборотів перевищило загальні економічні показники, але динаміка росту

обсягів в цих країнах є різною (табл. 3).

Звичайно, консалтинговий бізнес залежить від динаміки загально-ринкової кон'юнктури. В таких країнах як Франція, Італія і Іспанія економічна криза призвела до більш важкого і тривалого застою в консалтинговій індустрії. Так, обороти консалтингових послуг у Франції у період 2008-2015 рр. зросли на 11,1% та на кінець 2015 р. обороти за консалтингом були прирівняні до оборотів ВВП: 117,% відповідно до 110,7%.

Таблиця 3

**Динаміка оборотів консалтингових послуг для найбільших країн Європи за Єпанеллю у період 2007-2015 рр., % [5]**

Країни	Рік									Динаміка оборотів ВВП**
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
Європейська панель	100	107,5	106	112,5	112,7	114	119,3	125,6	134	108
Німеччина	100	111	108	113,7	124,5	134,5	142,9	152	163,4	117,8
Великобританія	100	105	98,7	99,7	104,7	107,9	111,2	122,8	133,4	106,6
Франція	100	106	98,6	103,5	109,7	107,5	108,4	111,5	117,1	110,7
Італія	100	108,3	102,2	102,2	107,0	105,6	105,3	111,4	118,4	100,8
Іспанія	100	111	111,4	115,3	116,4	114,7	119	113,4	118,3	98,5

У Великобританії темпи зростання оборотів консалтингових послуг варіювалися від від'ємного значення 6,0% у 2009 до позитивного – 10,4% у 2014 році та на кінець 2015 р. становили 133,4%, які значно перевищували обороти ВВП у 106,6%.

Протягом останніх трьох років з 2012 р. по 2015 р., зайнятість європейського консалтингу в сфері управління за темпами зростання щорічно підвищувалася: у 2013 р. на 5,8%, у 2014 р. на 4,8%, у 2015 р. на 6,5%

Отже, значне зростання обсягів управлінського консалтингу за період 2012 -2015 рр. викликало позитивну динаміку в сфері зайнятості в середньому на 6,1%. У Великобританії та Німеччині зайнятість в управлінському консалтингу знаходиться на високому рівні відповідно до їх обсягів на ринку послуг. У більшості інших країн Європи зростання зайнятості мають нестабільну тенденцію, яка потім вирівнюється з підвищенням обсягів наданих послуг.

Однак в короткостроковій перспективі, тенденції росту зайнятості не завжди відповідають збільшенню оборотності щодо наданих консалтингових послуг. Так, під час рецесії деякі європейські компанії не прогнозували залучати нових консультантів професіоналів, а зберігали існуючих, відповідно до відновлення консалтингової діяльності. У 2013 р. в країнах Європи, коли ринок управлінського консультування знаходився у періоді застою, зайнятість в сфері управлінського консультування була

вище, ніж його обсяги (5,8% проти 3,8%). У 2014 р. – рівень зайнятості збільшився менше, ніж ринок консалтингу (4,8% проти 5,2%), а у 2015 р. – відбулися зміни, які призвели до вирівняння позицій зайнятості та обсягів управлінського консультування (6,5% проти 6,6% відповідно)

Співвідношення змін у сфері зайнятості та в обороті консалтингових компаній на європейському ринку послуг доводить, що причина змін пов'язана з процесами ціноутворення в консалтинговій індустрії. Тобто, порівняння темпів зростання зайнятості з темпами зростання обороту дозволяє охарактеризувати консалтингову діяльність через структуру цін в рамках консультування з питань управління. У період 2012-2015 рр. обсяги європейського консалтингу зросли на 18,4%, тоді як зайнятість на 18,0%, що підтверджує позитивну динаміку в структурі цін.

Річний оборот консалтингової компанії за рівнем професіоналізму консультантів розглядається як показник продуктивності, оскільки він пов'язаний з одного боку – середньою ціною на консалтингові послуги, з іншої – середнім рівнем завантаженості. Причому, за проведеним аналізом було виявлено, що обороти на професійні послуги мають істотні відмінності по всій Європі: в північних країнах середній дохід на одного професіонала враховував 200 тис. євро на рік, в той час як в країнах Середземномор'я він був трохи вище 100 тис. євро (табл. 4).

Таблиця 4

**Оцінка консалтингових компаній за рівнем оплати професіоналізму консультантів по країнах Європи у період 2013-2015 рр. [5]**

Оцінка компанії за рівнем професіоналізму консультанта, тис. євро	Країни	Оцінка компанії за рівнем професіоналізму консультанта, тис. євро
Вище 200	Фінляндія	249
	Німеччина	234
Від 150 до 200	Франція	186
	Великобританія	181
	Європейська панель	177
Від 100 до 150	Ірландія	159
	Іспанія	122
	Греція	119
	Австралія	113
	Італія	111
Нижче 100	Словенія	99

Відповідно сегментації європейського ринку консалтингових послуг за спеціалізацією, ринок консультування поділений на сім напрямків: 1) операції; 2) стратегічне управління; 3) продажі і маркетинг; 4) фінанси та управління ризиками; 5)

кадри і зміни; 6) технології; 7) інші послуги.

Домінуючим у 2015 р. фахівці визначили технології, операції і стратегії, кожен з яких на ринку консалтингових послуг становить близько 20% (табл. 5).

Таблиця 5

**Розподіл обсягів за напрямками роботи консалтингових компаній на Європейському ринку послуг у 2015 р., % [5]**

Країни	Операції	Технології	Стратегічне управління	Кадри і зміни	Фінанси і зміни	Продаж і маркетинг	Інші
Австрія	18	8	29	17	9	9	10
Фінляндія	20	5	20	20	10	10	15
Франція	13	19	26	23	0	0	19
Німеччина	38	21	18	13	5	4	1
Греція	23	15	24	6	21	2	9
Ірландія	30	23	17	11	1	2	16
Італія	11	14	22	21	22	5	5
Словенія	32	13	22	7	8	10	8
Великобританія	13	28	10	10	15	1	23
Європейська панель	21	20	19	16	9	3	12

Аналіз розподілу обсягів за напрямками роботи консультантів на Європейському ринку послуг доводить, що у 2015 р. операції є одним з основних елементів управлінського консультування, а його

зростання було простимульовано урядами у зв'язку з впровадженням інновацій в області виробництва (рис. 2.).



**Рис. 2. Аналіз розподілу обсягів консалтингових компаній на Європейському ринку послуг за напрямками роботи у 2015 р., % [5]**

Другим напрямком на Європейському ринку консалтингових послуг є технології, які необхідні з поширенням інформаційних комп'ютерних мереж та необхідністю захисту від них. Але технології не тільки інформаційні, але і технології комплексно-організаційні стали предметом консалтингу в розвинутих країнах. Їх поява обумовлена все зростаючою ефективністю бізнесу, заснованому на використанні концепції архітектури бізнесу Закмана.

Третім за рівнем попиту, було визначено такий напрямок консалтингу як стратегічне управління, що протягом останніх років стало менш затребуваним з поширенням використання короткострокових проєктів в країнах Європи (рис. 3).

На ринку управлінського консультування в країнах Європи послуги реалізуються в трьох найбільш

актуальних сегментах господарської діяльності, а саме виробництво, послуги і державний сектор.

Європейська промисловість інтенсивно використовує консалтингові послуги в сфері управління, що складало у 2015 р. 59,4% від обсягу консультування. Консалтингові послуги на Європейському ринку послуг в секторі обробної промисловості становили 27,8% від загального консультування, державний сектор – 12,9%. Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2015 р. наведено на рис. 4.

Сьогодні, Європейський консалтинг в сфері управління, має в середньому 15% від обороту, який надходить від експорту як в межах європейських країн, так і за їх межами. Однак традиційно, внутрішній

Європейський ринок консалтингових послуг складає найбільшу частку 85 %. (табл. 6).

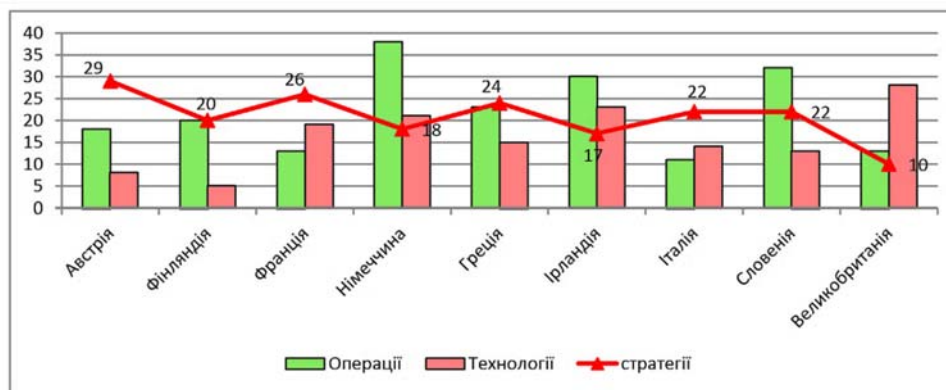


Рис. 3. Обсяги консалтингових компаній основних країн Європи за напрямками послуг у 2015 р., % [5]

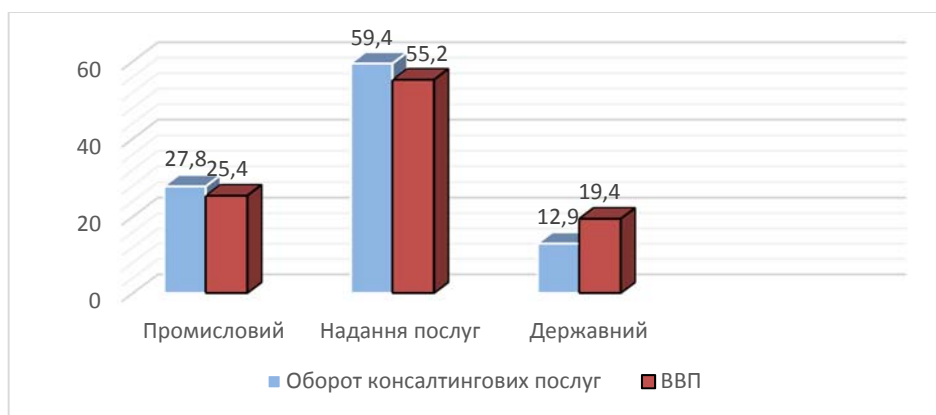


Рис. 4. Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2015 р., % [5]

Між західним та вітчизняним консалтинговим бізнесом поки що «інтелектуальна прірва»: серед українських бізнес-організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% – присвячують консультуванню

лише 80% загального обсягу продажу. Не встановлена зрозуміла межа між навчанням та консультуванням: третина учбових організацій має власні консультаційні підрозділи.

Таблиця 6

Оборот консалтингових компаній на ринку послуг Європи у 2015 р. [5]

Країна	Внутрішній ринок	Експорт в межах ЄС	Експорт за межами ЄС
Австрія	80	16	4
Фінляндія	70	20	10
Франція	92	5	3
Греція	86	10	4
Ірландія	89	10	1
Італія	91	2	7
Іспанія	70	0	30
Великобританія	81	10	9
Європейська панель	85	6	9

До провідних українських компаній, які є акторами ринку консалтингових послуг належать: Асистент, Бей Енд Компані Юкрейн, Маккінсі і компанія Україна, Палс ЛТД, СТБ Система України, Соломон-груп, ВТС Консалтинг. Ці українські консалтингові фірми, що діють на ринку консалтингових послуг, надають формально широкий спектр консалтингових послуг, а саме: інвестиційний або проектний консалтинг, інжиніринг-консалтинг, рекламний консалтинг, або PR-консалтинг, фондовий консалтинг, інформаційний консалтинг, антикризовий

консалтинг, маркетинговий консалтинг, навчальний консалтинг, фінансовий консалтинг або аудит-консалтинг, юридичний консалтинг, кадровий консалтинг, або HR-консалтинг, управлінський консалтинг (табл. 8).

Але відсутність «нормативно-правового» виокремлення консалтингу як окремого виду діяльності із спектру регламентованого КВЕД України ускладнює достовірну оцінку розміру консалтингового ринку та його частку в діяльності підприємств сфери послуг. Державним комітетом статистики України



рекомендовано відносити діяльність у галузі консалтингу до розділу КВЕД «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання

послуг підприємцям». Це виступає бар'єром розвитку бізнесу управлінського консультування.

Таблиця 7

**Місткість ринку консалтингових послуг в Україні за 2007-2015 рр. (млн. дол.) [6]**

Роки	Місткість ринку консалтингових послуг в Україні в млн. дол.
2007	500
2009	423
2009	340
2010	300
2011	337
2012	390
2013	445
2014	416
2015	395

Згідно з даними Держкомстату України [7], у IV кварталі 2015р. на ринку послуг фактично працювало 59,6 тис. підприємств – юридичних осіб та їхніх відокремлених підрозділів, основним видом діяльності яких є надання не фінансових послуг.

Розвиток вітчизняної компоненти консалтингового бізнесу в Україні важкий тим, що в Україні спотворений базовий механізм конкуренції. Окрім того, на жаль, вітчизняний великий бізнес

звертається насамперед до іноземних консультантів.

Західні компанії вдаються до послуг консультантів не тільки при виникненні проблем, але і тоді, коли виникає необхідність прискорити темпи зростання, оптимізувати витрати, відрегулювати управлінський апарат. Крім того, послугами консалтингу користуються в рамках іміджевої політики – проводиться аудиторська перевірка, а результати публікуються у відкритому доступі.

Таблиця 8

**Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні за 2014-2015 рр. (%) [6]**

Вид консалтингових послуг	2014 рік	2015 рік
Юридичний консалтинг	13,0%	20,6%
Навчальний консалтинг	5,0%	5,0%
Фінансовий консалтинг або аудит-консалтинг	18,0%	15,0%
Маркетинговий консалтинг	13,0%	19,3%
Антикризовий консалтинг та управлінський консалтинг	8,0%	10,0%
Кадровий консалтинг, або HR-консалтинг	13,0%	18,0%
Інформаційний консалтинг	30,0%	27,1%

Для якісного росту всіх сегментів вітчизняного бізнесу доцільно покращити архітектуру бізнесу українських фірм. Цьому можуть сприяти саме компанії, які надають послуги управлінського консалтингу. Адже консалтингові організації пропонують як готові рішення для бізнесу, так і ті, що розробляються разом з клієнтом в індивідуальному порядку. Процес надання послуг починається з діагностики стану компанії, визначення вузьких місць. Потім слідує етап створення рішення і впровадження його в фірму. Закінчується проект оцінкою ефективності рішення, підрахунком ROI та інших результатів.

Вітчизняним фірмам треба усвідомити, що алгоритм надання послуги багато в чому залежить від предмета консалтингу та реалізованого підходу.

Необхідно сформулювати запит консалтингового бізнесу на весь спектр управлінського консалтингу через розвиток потреб реального сектору економіки. Для цього власникам та менеджерам консалтингових

фірм доцільно звернути увагу на всю потенційну вигоду від застосування проектних можливостей консалтингового підходу до реальних виробничих проблем вітчизняних компаній.

**ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Відсутність в національній діловій сфері зростаючої затребуваності консалтингових технологій індукує слабкість консалтингових технологій реінжинірингу та модернізації великого та середнього бізнесу. Необхідно намагатися сформувати симбіоз великого промислового капіталу з вітчизняними консалтинговими фірмами. Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи здійснення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, повинен сприяти посиленню попиту на консалтингові продукти в сфері розробки і впровадженні інформаційних технологій, які

формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень.

Українським компаніям для підвищення конкурентоздатності при політиці «вільної торгівлі» з ЄС життєво необхідні комплексні рішення по оптимізації бізнесу. Саме їх повинен пропонувати ринок управлінських консалтингових послуг. При таких запитах та амбіціях ринок та бізнес

консалтингових послуг поступово зможе самоорганізуватися як окремий вид високоприбуткового легального ділового процесу. Для цього необхідно бізнесу, громадськості та Уряду спільно забезпечити інституціональний ріст якості механізмів підтримки та стимулювання вітчизняного консалтингового бізнесу. Саме на це і будуть спрямовані подальші дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Резнікова, Н. А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Н. А. Резнікова. – Режим доступу: [file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20(1).pdf).
2. Євтушенко, Н. О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія» [Електронний ресурс] / Н. О. Євтушенко // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1 (19). – 2017. – Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/viewFile/1451/1384>.
3. Бетехтін, О. В. Особливості розвитку інвестиційного консалтингу в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Бетехтін // Інвестиції: практика та досвід № 9. – 2010. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2010/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2010/8.pdf).
4. Верба, В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс] / В. А. Верба // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2010. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20261/1/11-49-54.pdf>.
5. Feaco annual survey of the European MC market [Electronic resource]. – 2015. – Mode of access: [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015\\_0.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015_0.pdf).
6. Віннікова, І. І. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / І. І. Віннікова, С. В. Марчук. // Економічні науки «Молодий вчений». – 2016. – №7 (34). – С. 16-21.
7. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень 2015 [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.org>.
8. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kp.ru/guide/konsaltingovyue-uslugi.html](http://www.kp.ru/guide/konsaltingovyue-uslugi.html).
9. Дрогобыцкая, К. С. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации / К. С. Дрогобыцкая // Корпоративное управление. – 2014. – №3. – С. 16-23.
10. Песков, Е. В. Бизнес процессы и бизнес архитектура в современном бизнесе / Е. В. Песков. // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – №2. – С. 70-73.

## REFERENCES

1. Rjeznikova, N. A. Dyversyfikacija konsal'tyngu v umovah globalizacii'. Retrieved from [file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/4234-10923-1-SM%20(1).pdf).
2. Jevtushenko, N. O. (2017). Komparatyvnyj analiz ponjattja «konsal'tyngova vzajemodija. Retrieved from <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/viewFile/1451/1384>.
3. Betehtin, O. V. (2010). Osoblyvosti rozvytku investycijnogo konsal'tyngu v Ukrai'ni. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2010/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2010/8.pdf).
4. Verba, V. A. (2010). Strukturna konfiguracija vitchyznjanogo rynku konsal'tyngovyh poslug. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20261/1/11-49-54.pdf>.
5. Feaco annual survey of the European MC market. Retrieved from [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015\\_0.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015_0.pdf).
6. Vinnikova, I. I., Marchuk, S. V. (2016). Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tyngovyh poslug v Ukrai'ni. Molodyj vchenyj, 7 (34), 16-21.
7. Dijal'nist' pidpryjemstv sfery poslug. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny. Retrieved from <http://ukrstat.org/>
8. Konsal'tyngovi poslugy: vid klasyfikacii' do analizu rynku. Retrieved from [www.kp.ru/guide/konsaltingovyue-uslugi.html](http://www.kp.ru/guide/konsaltingovyue-uslugi.html).
9. Drogobycka, K. S. (2014). Biznes-arhitektura jak model' dilovoi' aktyvnosti organizacii'. Korporatyvne upravlinnja, 3, 16-23.
10. Peskov, E. V. (2016). Biznes procesy i biznes arhitektura v suchasnomu biznesi. Biznes-osvita v ekonomici znan', 2, 70-73.

## Черленяк Иван Иванович, Довба Иванна Васильевна, Клевянык Василий Юрьевич. ПРОБЛЕМЫ И РАЗВИТИЕ БАРЬЕРОВ НАЦИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

*В статье рассмотрены основные направления развития бизнеса консалтинговых услуг, определены основные факторы, которые влияют на функционирование рынка инвестиционных консалтинговых услуг, сделан анализ рынков консалтинговых услуг, выяснено современное состояние рынка и предложены перспективы развития рынка управленческого консалтинга в Украине. Применены методы исследования абстрактно-*

логічний, системний і процесний аналіз - в ході оцінки інструментів, методів стратегій управління, а також в процесі дослідження мирового опыта консалтингової діяльності; статистично-економічний, що дозволило провести аналіз соціально-економічного розвитку; методи аналізу, синтезу, дедукції – для обґрунтування цілесобразності підходів к управлінню консалтинговими компаніями в рамках ресурсної концепції. Практичне значення результатів дослідження заключається в можливості використання для розвитку консалтингового бізнесу пропозованих в роботі актуальних нових напрямків і перспектив розвитку ринку управлінського консалтингу в Україні. Научна новизна заключається в обґрунтуванні складових механізму якісного росту українського ринку консалтингових послуг. Висновки даного дослідження: перехід українських провідних компаній на нові принципи здійснення діяльності, відповідні умовам інформаційної економіки, повинен сприяти зусилленню спросу на консалтингові продукти в області розробки і впровадженні інформаційних технологій, формуючих жорсткі вимоги к організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Перспективи далішніх досліджень заключається в розробці завдань по підтримці і стимулюванні вітчизняного консалтингового бізнесу со сторони держави, уряду, підприємств.

**Ключові слова:** консалтинг, ринок консалтингових послуг, управлінське консультирование.

#### **Cherlenyak Ivan I., Dovba Ivanna V., Klevyanyk Vasyl Yu. CHALLENGES AND DEVELOPMENT BARRIERS OF NATIONAL CONSULTING BUSINESS**

*The article deals with the development of the main directions of business consulting services, identifies the main factors that influence the functioning of the market of investment consulting services, analyzes the consulting services markets, analyzes the current state of the market and proposes the prospects for the development of the market of management consulting in Ukraine. Applied research methods: abstract-logical method, system and process analysis - during the evaluation of tools, methods of management strategies, as well as in the process of studying world experience in consulting activities; statistical-economic, which allowed carrying out an analysis of social and economic development; methods of analysis, synthesis, deduction - to substantiate the appropriateness of approaches to management of consulting companies within the framework of the resource concept. The practical significance of the research results is the possibility of using for the development of consulting business, the relevant new directions and perspectives of the development of the management consulting market in Ukraine. Scientific novelty consists in substantiating the components of the mechanism of qualitative growth of the Ukrainian market of consulting services. Conclusions of this study: the transition of Ukrainian leading companies to the new principles of activities that meet the conditions of the information economy should help to increase the demand for consulting products in the field of development and implementation of information technology, which form the stringent requirements for the organization of an appropriate system of support for management decisions. Perspectives for the further research is to develop tasks for the support and stimulation of domestic consulting business by the state, government and enterprises.*

**Key words:** consulting, consulting services market, management consulting.

Одержано 15.10.2017 р.