

УДК 339.1

**Бортнікова М.Г.**  
старший викладач кафедри зовнішньоекономічної  
та митної діяльності  
Національного університету «Львівська політехніка»

## АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА СВІТОВОМУ РИНКАХ

### ANALYSIS OF THE STATE OF IMPLEMENTATION OF CONSULTING PROJECTS IN INTERNAL AND WORLD MARKETS

#### АНОТАЦІЯ

Вивчення теоретичних підходів та практичних розробок щодо розвитку консалтингу дало змогу проаналізувати стан реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. У статті представлено місткість ринку консалтингових послуг в Україні. Наведено обсяги світового консалтингового ринку та обсяги європейського ринку консалтингових послуг за сферами обслуговування. Відображено рейтинг 20 кращих консалтингових компаній. Охарактеризовано переваги реалізації консалтингових проектів, які передбачають підвищення доходів, впровадження інновацій, забезпечення зростання якості, підвищення ефективності діяльності підприємств-замовників консалтингових проектів.

**Ключові слова:** консалтинговий проект, консалтинговий ринок, консалтингова послуга, консалтингова компанія, місткість консалтингового ринку, рейтинг.

#### АННОТАЦИЯ

Изучение теоретических подходов и практических разработок по развитию консалтинга позволило проанализировать состояние реализации консалтинговых проектов на отечественном и мировом рынках. В статье показана емкость рынка консалтинговых услуг в Украине. Приведены объемы мирового консалтингового рынка и объемы европейского рынка консалтинговых услуг по сферам обслуживания. Отражен рейтинг 20 лучших консалтинговых компаний. Охарактеризованы преимущества реализации консалтинговых проектов, предусматривающих повышение доходов, внедрение инноваций, обеспечение роста качества, повышение эффективности деятельности предприятий-заказчиков консалтинговых проектов.

**Ключевые слова:** консалтинговий проект, консалтинговий ринок, консалтингова послуга, консалтингова компанія, ємкість консалтингового ринку, рейтинг.

#### ANNOTATION

The study of theoretical approaches and practical developments in the development of consulting allowed analyzing the state of implementation of consulting projects in the domestic and world markets. The article presents the capacity of the consulting services market in Ukraine. The volumes of the world consulting market and volumes of the European market of consulting services on the spheres of services are given. The rating of 20 best consulting companies is displayed. The advantages of realization of consulting projects which involve increase of incomes, introduction of innovations, maintenance of increase of quality, increase of efficiency of activity of enterprises-clients of consulting projects are characterized.

**Keywords:** consulting project, consulting market, consulting service, consulting company, capacity of the consulting market and rating.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та економічної нестабільності керівники підприємств в усьому світі все частіше зустрічаються з проблемами, які характеризуються принциповою новизною та вимагають при-

йняття нестандартних рішень, тому передбачають застосування новітніх інструментів управління для їх вирішення та для досягнення бажаного результату. Нині стандартні підходи до управління не завжди дають змогу досягти бажаного рівня ефективності. Саме тому залучення зовнішнього інтелекту консалтингових компаній для прийняття управлінських рішень стало поширеною практикою як для світових, так і для українських підприємств [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження консалтингових проектів розглядаються у працях багатьох науковців, таких як, зокрема, В.А. Верба, Т.І. Решетняк, А.П. Посадський, В.М. Соболев, М. Кубр, К. Левін, Г. Ліппіт, Ф. Стилле, Ф. Уїкхем.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Варто зауважити, що у сучасній літературі практично відсутні роботи щодо вивчення стану реалізації консалтингових проектів. Через це виникає необхідність дослідження стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках.

**Мета статті.** За результатами опрацювання наукової літератури, практичних розробок [1-13] та власних досліджень за проблемою метою роботи є дослідження та аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси адаптації консалтингу за умов глобалізації світової економіки вимагають формування певних стандартів як до професійних знань і навичок консультантів, так і до процесів та процедур реалізації консалтингового проекту. Формування стандартів для консалтингу сприятиме створенню еталонних принципів діяльності членів професійної спільноти; подоланню бар'єра закритості і непрозорості консалтингового процесу; зниженню ризиків консультування, транспарентності у взаємовідносинах «консультант-клієнт»; підвищенню рівня його професіоналізації; зростанню якості консультування; інформаційній відкритості до кращих практик менеджмент-консалтингу; розширенню доступу національних консалтингових компаній до таких сегментів ринку, як консультування державного сектору, виконання міжнародних проектів [2, с. 201].

Український консалтинговий ринок значною мірою залежить від капіталу Міжнародних фінансових організацій. За джерелами походження капіталу 6,8% консалтингових компаній створені на основі іноземного капіталу, 6,6% компаній створені на змішаному капіталі і функціонують як спільні підприємства. Відповідно, 86,6% компаній сформовані на українському капіталі. При цьому іноземні та спільні підприємства, які за кількістю складають лише 13,4%, утримують більшу частку ринку (понад 80%), що пояснюється різницею у вартості наданих послуг, обсягами та кількістю здійснюваних проектів, а також масштабами діяльності клієнтів консалтингових фірм [1, с. 10]. Популярними об'єднаннями консультантів в Україні є Укрконсалтинг, Українська асоціація управління проектами, Українська асоціація менеджерів-консультантів, Асоціація фінансових аналітиків, Українське товариство оцінювачів. Діяльність цих організацій створила методологічну основу вітчизняного консалтингу, яка пристосована до сучасного стану економіки країни.

Світовим лідерам на українському консультативному ринку в окремих його сегментах належить від 10% до 80%. Так, в управлінському консалтингу це 40%, в маркетингових дослідженнях – 40%, фінансовому консалтингу та аудиті – 80%, ІТ-консалтингу – 10%, юридичному консалтингу – 25%, консалтингу в сфері управління персоналом – 40% [3]. Основними замовниками консалтингових проектів в Україні є малі та середні суб'єкти підприємницької діяльності. В Україні функціонують приблизно 1,2 млн. таких суб'єктів, які забезпечують 16,6% від загального обсягу реалізованих товарів, робіт і послуг, але всього 28% суб'єктів господарювання користуються консалтинговими проектами. Український консалтинговий ринок існує більше двадцяти років, надаючи широкий спектр послуг, що відповідають світовій практиці, а за показниками становить 0,3% ВВП. Серед країн, в економіках яких відсоток консалтингу до ВВП має такі показники: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1%, Австрія – 1,0%, Швеція – 1,0%, Данія – 0,9%, Великобританія – 0,9%, Україна посідає 13-тє місце [4]. Вартість послуг відомих іноземних компаній («Велика четвірка» тощо) вимірюється у людино-години і становить від 100 до 500 доларів за годину залежно від кваліфікації та іміджу консультанта. Вартість проектів українських фірм найчастіше вимірюється у людино-днях і складає 50-300 доларів за день. Середня вартість консалтингового проекту більшості компаній, що працюють на вітчизняному ринку, складає 1 000 доларів. Середня вартість проекту відомих закордонних компаній перевищує 10 тисяч доларів [5].

Під час вибору консалтингової компанії підприємству необхідно враховувати основні критерії такого вибору, такі як, наприклад,

репутація та наявність позитивного досвіду роботи компанії; гарантія та відповідальність за результати надання послуги; професіоналізм консультантів; вартість та якість консалтингової послуги; широта асортименту консалтингових послуг та переліку робіт, які виконуються в їх межах (зокрема, послуги облікового консалтингу); дотримання професійної етики та забезпечення конфіденційності співпраці з підприємством-замовником; індивідуальність підходу з огляду на особливості фінансово-господарської діяльності підприємства-замовника. Основними завданнями реалізації консалтингового проекту для підприємства і консультанта є визначення пріоритетних напрямів робіт та розроблення механізму впровадження рекомендацій.

Оцінити вітчизняний ринок консалтингових проектів досить складно, оскільки існує велика кількість дрібних компаній, інформація про діяльність яких конфіденційна. Також в Україні законодавчо відсутнє формулювання сутності поняття «консалтинг», у зв'язку з чим неможливо чітко визначити, які саме сфери діяльності належать до консалтингу.

Отже, враховуючи наявні проблеми консалтингових проектів та недовіру до них, слід сказати, що досвід їх реалізації свідчить про значну кількість позитивних результатів. Так, за результатами співпраці консалтингових компаній з керівниками підприємств-замовників відзначають збільшення фінансових потоків та продаж на 50,0%; покращення кваліфікації персоналу на 14,3%, підвищення рівня обізнаності про ринок і конкурентів на 14,3%, покращення структури управління на 7,1%, появу нових партнерів на 7,1%, підвищення ефективності розподілу грошових потоків на 7,1%, інші переваги на 14,3%, а лише 14,3% стверджують, що не відбулося ніяких змін [4].

Згідно з даними Державного комітету статистики України вітчизняний консалтинговий ринок оцінюється майже у 3 млрд. дол. і має динаміку приросту в 40-45% за рік. При цьому 76,7% ринку припадає на консультаційні послуги підприємствам, 19,7% – на інформаційний консалтинг, а лише 3,7% – на навчання персоналу [6]. Місткість ринку консалтингових послуг в Україні наведено на рис. 1.



Рис. 1. Місткість ринку консалтингових послуг в Україні за 2007-2015 рр.

Джерело: складено автором за даними [7]

Характеризуючи місткість ринку консалтингових послуг, доцільно виділити основні його сегменти (рис. 2).



Рис. 2. Місткість ринку консалтингових послуг в Україні за сегментами

Джерело: складено автором за даними [1]

Ключовими клієнтами консалтингових компаній в останні п'ять років були підприємства металургійної, хімічної промисловості, машинобудування, телекомунікаційного, будівельного, нафтогазового та фінансового секторів (рис. 3).

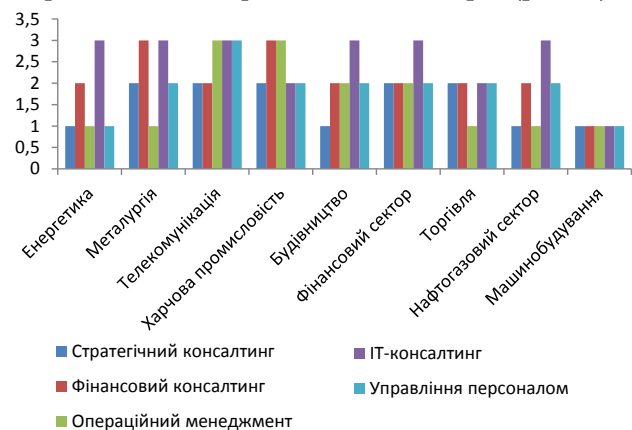


Рис. 3. Продуктова концентрація консалтингових послуг на підприємствах різних галузей

Джерело: складено автором за даними [8]

Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні представлена у табл. 1.

Українські консалтингові компанії, які діють на вітчизняному консалтинговому ринку, надають широкий спектр консалтингових послуг, таких як управлінський консалтинг, проектний консалтинг, PR-консалтинг, фондовий консалтинг, ІТ-консалтинг, антикризовий консалтинг, маркетинговий консалтинг, навчальний консалтинг, фінансовий консалтинг, юридичний консалтинг, HR-консалтинг. Консалтингові послуги є специфічними продуктами діяльності. Вони є невідчутними, непомітними і, як правило, не мають матеріальної форми, а тому запропоновані рішення під час реалізації консалтингового проекту можуть бути однаковими, проте можуть відрізнятися за формою, за розробкою та змістом. Результат наданої послуги

клієнт може побачити лише в кінці консалтингового проекту, а може бачити і поступово, у процесі впровадження.

Найчастіше в економічній літературі види консалтингових послуг наводять укрупнено та поділяють на стратегічний консалтинг, фінансовий консалтинг, операційний консалтинг, ІТ-консалтинг та управління персоналом. Сьогодні найбільш емними сегментами ринку є [9]: управлінський консалтинг – 30,9% (105 млн. дол.); консалтинг у сфері інформаційних технологій – 27,1% (92 млн. дол.); юридичний консалтинг – 15,3% (52 млн. дол.); фінансовий консалтинг та аудит – 10,6% (36 млн. дол.).

Серед провідних консалтингових агентств і компаній світу відзначилися такі: «Fleishman Hillar», «Weber Shandwick», «Hill & Knowlton» (США), «Porter Novelli», «Accenture», «Bearing Point», «The Boston Consulting Group», «Bain & Company», «McKinsey & Company», «Oliver Wyman», «Roland Berger». Всі ці фірми мають представництва в різних країнах світу. Вони надають послуги в сферах організації та оптимізації бізнесу, впровадження інформаційних технологій, управління персоналом, логістичних процесів, політичного консалтингу, юриспруденції, фінансів, online-комунікацій.

Щорічно компанія «Vault» публікує рейтинг, який базується на ексклюзивній інсайдерській інформації від перевірених співробітників консалтингової галузі (табл. 2) [10].

Глобальний консалтинговий сектор є одним з найбільших і найбільш зрілих ринків у сфері професійних послуг, загальна вартість якого становить близько 250 млрд. дол. У 2011 р. консалтингова галузь оцінювалася в 205 млрд. дол. США, а ринок виріс із середньорічним темпом зростання (CAGR) в 4,1% до 251 млрд. дол. США в 2016 р. Найбільшим сегментом є операційний консалтинг, на частку якого припадають 28% ринку, аналогічно – сегмент фінансових консультацій. Стратегічний консалтинг – найпрестижніший сегмент в галузі – складає 12% ринку, а за розміром його можна порівняти з галуззю HR-консалтингу. Технологічний консалтинг, також відомий як ІТ-консалтинг, займає 20% частки ринку загалом (табл. 3) [11].

Сьогодні визначальна роль консалтингових проектів характеризується суттєвим впливом консультантів на формування управлінських нововведень під час вирішення проблем підприємств. Згідно з даними FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) обсяг європейського ринку консалтингових послуг сягнув 97,7 млрд. євро, що складає 0,75% від ВВП європейських країн. 52% доходів європейських консалтингових компаній були отримані за надання послуг з бізнес-консультування [12]. Європейський консалтинговий ринок у 2014 р. зріс на 5,6%, у 2015 р. – на 6,7% (табл. 4) [13].

**Висновки.** Протягом багатьох років глобалізація, консолідація, ефективність і техноло-

гія виступали основними факторами зростання світової консалтингової індустрії. Вітчизняний консалтинговий ринок можна оцінити як період навчання, адже існують багато перешкод для подальшого активного розвитку цієї галузі. Світовому консалтинговому ринку

Таблиця 1

## Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні за 2014-2015 рр.

Вид консалтингових послуг	Світові компанії на українському консалтинговому ринку	2014 рік	2015 рік
Фінансовий консалтинг і аудит	«Deloitte Consulting LLP», «Price water house Coopers», «KPMG LLP», «Ernst & Young»	18,0%	15,0%
Юридичний консалтинг	«CMS Cameron McKenna», «Baker & McKenzie»	13,0%	20,6%
Маркетинговий консалтинг	«Nielsen», «TNS», «GfK Group»	13,0%	19,3%
HR-консалтинг	«Brain Source International» «Manpower», «CDS Recruitment»	13,0%	18,0%
Антикризовий консалтинг та управлінський консалтинг	«Bain & Company», «The Boston Consulting Group», «McKinsey & Company»	8,0%	10,0%
IT-консалтинг	«Roland Berger» «Amazing Global Technologies»	30,0%	27,1%

Джерело: складено автором за даними [1; 7]

Таблиця 2

## Рейтинг 20 кращих консалтингових компаній за період 2016-2017 рр.

Компанія	Розташування	Результат	Рейтинг в 2017 р.	Рейтинг в 2016 р.
«Bain & Company»	Бостон, Массачусетс	9,219	1	2
«Бостон Консалтинг Груп, Інк.»	Бостон, Массачусетс	9,171	2	3
«McKinsey & Company»	Нью-Йорк	9,157	3	1
«Deloitte Consulting LLP»	Нью-Йорк	8,226	4	4
«Price water house Coopers Advisory Services LLC» («PwC Advisory Services»)	Нью-Йорк	7,706	5	5
«Oliver Wyman»	Нью-Йорк	7,706	6	6
«A.T. Kearney»	Чикаго, Іллінойс	7,700	7	9
«L.E.K. Consulting»	Бостон, Массачусетс	7,624	8	13
«The Bridgespan Group»	Бостон, Массачусетс	7,553	9	10
«The Brattle Group»	Кембридж, Массачусетс	7,507	10	7
«Putnam Associates»	Бостон, Массачусетс	7,487	11	32
«Strategy& part of the PwC network « (formerly Booz & Company)»	Нью-Йорк	7,380	12	14
«KPMG LLP» (Advisory)	Нью-Йорк	7,333	13	NR
«Accenture»	Нью-Йорк	7,327	14	20
«ClearView Healthcare Partners»	Ньютон	7,276	15	11
«The Cambridge Group»	Чикаго, Іллінойс	7,244	16	16
«Insight Sourcing Group»	Атланта, Джорджія	7,236	17	17
«Roland Berger»	Детройт, Мічиган	7,194	18	26
«Alvarez & Marsal»	Нью-Йорк	7,174	19	23
«Eagle Hill Consulting»	Арлінгтон, Вірджинія	7,148	20	19

Джерело: складено автором за даними [10]

Таблиця 3

## Обсяги світового консалтингового ринку у 2011-2016 рр.

Сегменти світового консалтингового ринку, млрд. дол.	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Операційний консалтинг	26	27	27	28	29	31
Стратегічний консалтинг	56	59	61	64	67	71
Фінансовий консалтинг	55	58	61	64	67	70
HR-консалтинг	25	26	27	28	30	31
IT-консалтинг	43	44	45	46	47	48
Всього	205	214	222	230	240	251

Джерело: складено автором за даними [11]



Таблиця 4

## Обсяги європейського консалтингового ринку за сферами обслуговування у 2015 р.

Країни	Операційний консалтинг	Стратегічний консалтинг	ІТ-консалтинг	HR-консалтинг	Фінансовий консалтинг	Маркетинговий консалтинг	Інше
Австрія	18%	31%	7%	16%	8%	11%	9%
Фінляндія	20%	20%	5%	20%	10%	10%	15%
Франція	16%	28%	15%	24%	0%	0%	17%
Німеччина	40%	18%	21%	13%	3%	4%	1%
Греція	25%	32%	10%	5%	12%	3%	13%
Ірландія	30%	17%	23%	11%	1%	2%	16%
Італія	9%	23%	18%	8%	24%	6%	12%
Словенія	33%	23%	14%	8%	9%	11%	3%
Великобританія	11%	10%	28%	11%	16%	1%	23%
Європейські Панелі	22%	20%	20%	14%	9%	3%	12%

Джерело: [13]

притаманні такі тенденції, як зростання доходів, зростання попиту на консалтинг у сфері управління проектами, консолідація ринку. Проведений аналіз консалтингових ринків дає підставу говорити про доцільність та перспективність реалізації консалтингових послуг, оскільки вони сприяють покращенню системи управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рынок консультационных услуг в Украине. Программа Деловых Консультаций Европейского Банка Реконструкции и Развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115%20consulting.pdf>
2. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: [монографія] / В.А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
3. Восстановление рынка консалтинга в Украине начнется в 2011 г. и продлится четыре года // Компаньон. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=123680&Callback=66>
4. Презентація огляд ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/5099>
5. European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eba.com.ua>
6. Нормативно-правове регулювання консалтингових послуг для малого підприємництва // Інформаційний ресурс Інформаційного агентства NovA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsultat.info/index.php?o=97&l=2>
7. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу / М. Мурга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/chuzhimomom-chem-vyzhivaet-gynok-konsaltinga-313987>
8. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2008. – № 22-23. – С. 97-104.
9. Деловые консультационные услуги // Информационный бюллетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.inwent.org.ua/ebird\\_sbs/BAS%20Newsletter%20N1.pdf](http://www.inwent.org.ua/ebird_sbs/BAS%20Newsletter%20N1.pdf)
10. The Best Consulting Firms 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vault.com/company-rankings/consulting>
11. Global Consulting Industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
12. Survey of the European Management Consultancy Market 2011/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf](http://feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf)
13. FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2015-2016. – 2016. – December. – P. 16-21. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feaco.org>