

## КОНСАЛТИНГ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

### CONSULTING IN UKRAINE: CONDITION ASSESSMENT AND DEVELOPMENT TRENDS

УДК 338.46

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>

**Рейкін В.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та кредиту  
Східноєвропейський національний  
університет імені Лесі Українки

**Макара О.В.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри фінансів та кредиту  
Східноєвропейський національний  
університет імені Лесі Українки

**Reikin Vitalii**

Lesia Ukrainka Eastern European  
National University

**Makara Oksana**

Lesia Ukrainka Eastern European  
National University

Метою публікації є аналіз та оцінювання сучасного стану національного ринку консалтингу в ринковій системі України. Актуальність теми зумовлена несистематичним характером наукових досліджень, присвячених зазначеній тематиці. У статті використано методи порівняльного аналізу, статистичні методи, методичні прийоми табличного та графічного подання для наукового відображення результатів дослідження. Проаналізовано основні тенденції розвитку ринку консалтингу в Україні. Здійснено оцінювання обсягів та сучасного стану надання консультаційних послуг порівняно з макроекономічним показником ВВП та середньоєвропейським рівнем. Особливістю України є функціонування багатьох суб'єктів, які надають консультаційні послуги в тіньовому секторі. Виділено та охарактеризовано найважливіші структурні сегменти національного ринку: ІТ-консалтинг, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг, фінансовий консалтинг, податковий консалтинг.

**Ключові слова:** ринок консалтингу, тенденції розвитку, темпи зростання, ІТ-консалтинг, фінансовий консалтинг.

Целью публикации являются анализ и оценка современного состояния нацио-

нального рынка консалтинга в рыночной системе Украины. Актуальность темы обусловлена несистематическим характером научных исследований, посвященных указанной тематике. В статье использованы методы сравнительного анализа, статистические методы, методические приемы табличного и графического представления для наглядного отображения результатов исследования. Проанализированы основные тенденции развития рынка консалтинга в Украине. Осуществлена оценка объемов и современного состояния предоставления консультационных услуг по сравнению с макроекономическим показателем ВВП и среднеевропейским уровнем. Особенностью Украины является функционирование многих субъектов, оказывающих консультационные услуги в теневом секторе. Выделены и охарактеризованы самые важные структурные сегменты национального рынка: ИТ-консалтинг, юридический консалтинг, маркетинговый консалтинг, финансовый консалтинг, налоговый консалтинг.

**Ключевые слова:** рынок консалтинга, тенденции развития, темпы роста, ИТ-консалтинг, финансовый консалтинг.

*The purpose of the publication is to analyze and evaluate the current condition of the national consulting market in the Ukrainian market system. The relevance of the topic is due to non-systematic scientific research on the topic. The following methods are used in the article: comparative analysis, statistical methods, methodical techniques of tabular and graphical representation for research results visual display. Emphasis is placed on the statistical problems of determining consulting as a separate type of economic activity. This is because consulting in the classification of individual economic activities is not distinguished. It is pointed out that the basic prerequisite of consulting is the need to improve the efficiency of existing business processes not only during the crisis, but also in the growth phase. At the same time, the vast majority of medium and small enterprises do not use consulting services because they believe that they do not need outside help and do not have the financial resources for this. The main trends of consulting market development in Ukraine are analyzed in the article. It is noted that the large international companies ("Big Four": Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, as well as McKinsey and Boston Consulting Group) are dominating on the consulting services market in Ukraine and about 300 largest national companies that provide only consulting services. A specific feature of Ukraine is the functioning a lot of entities providing consulting services in the shadow sector. The volume and current state of advisory services are evaluated in comparison with the macroeconomic index of GDP and according to European level. It is noted that the most concentrated in the number of enterprises and the volume of provided consulting services is the capital region. The most important structural segments of the national market are distinguished and characterized: IT consulting, legal consulting, marketing consulting, financial consulting, tax consulting. It is said that in the future, the best prospects for further development are IT consulting and financial consulting.*

**Key words:** consulting market, development trends, growth rates, IT consulting, financial consulting.

**Постановка проблеми.** Консалтинг як особливий вид господарської діяльності запозичений із міжнародного досвіду та є об'єктом наукових досліджень в Україні відносно недавно – від початку 90-х років ХХ ст. Проте глобалізаційні процеси, які існують у світовій економічній системі, довели доцільність та необхідність застосування консалтингу як елемента підвищення конкурентоспроможності економічних агентів.

Інформація стосовно сучасних тенденцій розвитку ринку консалтингу в Україні переважно має фрагментарний, несистематичний характер та не ґрунтується на даних постійного моніторингу та аналізу показників. Окрім того, законодавчої регулятивної бази стосовно надання консультаційних послуг в Україні донині не існує.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Становленню національного ринку консалтингу

присвячено окремі дослідження ЄБРР та Асоціації консалтингових фірм України. Значний внесок у дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад формування та розвитку ринку консалтингових послуг зробили такі українські та зарубіжні науковці: М. Безкровний, Е. Бейг, В. Верба, О. Карпенко, С. Козаченко, І. Крупка, О. Охріменко, І. Спільник, Ф. Уїкхем та ін.

**Постановка завдання.** Недостатній ступінь дослідження різнобічних аспектів консалтингу, відносна складність його аналізу та оцінювання на прикладному рівні зумовили вибір об'єкта дослідження та визначили проблематику публікації. Метою дослідження є здійснення аналізу та оцінки сучасного стану розвитку консалтингу в ринковій системі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Консалтинг як специфічний вид діяльності

сформувався на початку ХХ ст., що було зумовлено потребою освоєння нових знань та компетенцій відповідно до вимог технологічного процесу. Консалтинг являє собою індивідуальну підприємницьку діяльність, основою якої є комунікаційний процес передачі знань від консультанта до замовника послуг. Базова передумова консалтингу – необхідність підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів не тільки під час кризових явищ, а й у фазі зростання.

В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, включає: ІТ-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням ІТ-технологій. На ринку консалтингових послуг в Україні домінують великі міжнародні компанії (т. зв. «велика четвірка»: Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, а також McKinsey та Boston Consulting Group) та близько 300 найбільших національних підприємств, які надають виключно консалтингові послуги. При цьому лідери консалтингу надають перевагу або комплексу універсальних послуг, або їхнім пріоритетом є вузька спеціалізація.

Усього в Україні функціонує близько 5 тис. консалтингових компаній, які суттєво диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю працюючих, сукупністю додаткових сервісів. Орієнтовно 87% консалтингових послуг, що надаються в Україні, сконцентровано в м. Києві [5, с. 57],

оскільки фактично майже всі представництва іноземних консалтингових компаній та центр-офіси основних національних підприємств зосереджені в столичному регіоні. Водночас, за даними досліджень ЄБРР, 72% середніх та малих підприємств не користуються консультаційними послугами, оскільки 50% із них вважають, що не потребують сторонньої допомоги, а інші не мають для цього фінансової можливості [9, с. 25].

Офіційної релевантної статистики стосовно ринку консалтингу в Україні з елементами деталізації не існує. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється. Державною службою статистики консалтинг рекомендовано відносити у звітності до діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Окрім того, значна частка консалтингових послуг в Україні функціонує у тіньовій сфері, що є національною специфічною ознакою.

На рис. 1 наведено дані обсягу ринку консалтингу в Україні, ґрунтуючись на дослідженнях групи «Астарта-Таніт» (на замовлення ЄБРР) та розраховані фахівцями-емпіриками [7; 8]. Ретроспективні показники за 2016–2018 рр. отримано методом екстраполяції на основі середньорічних темпів зростання посткризової фази 2010–2013 рр.

Із діаграми (рис. 1) видно, що один із пікових показників місткості національного ринку консалтингу зафіксований у 2007 р. – 500 млн дол.; водночас у 2018 р. обсяги наданих консультаційних послуг в Україні перевищили попередній максимальний рівень, досягнувши значення 585 млн дол. Фактично варто констатувати, що розвиток консалтингового сегмента національного ринку послуг розвивається відповідно до трендів

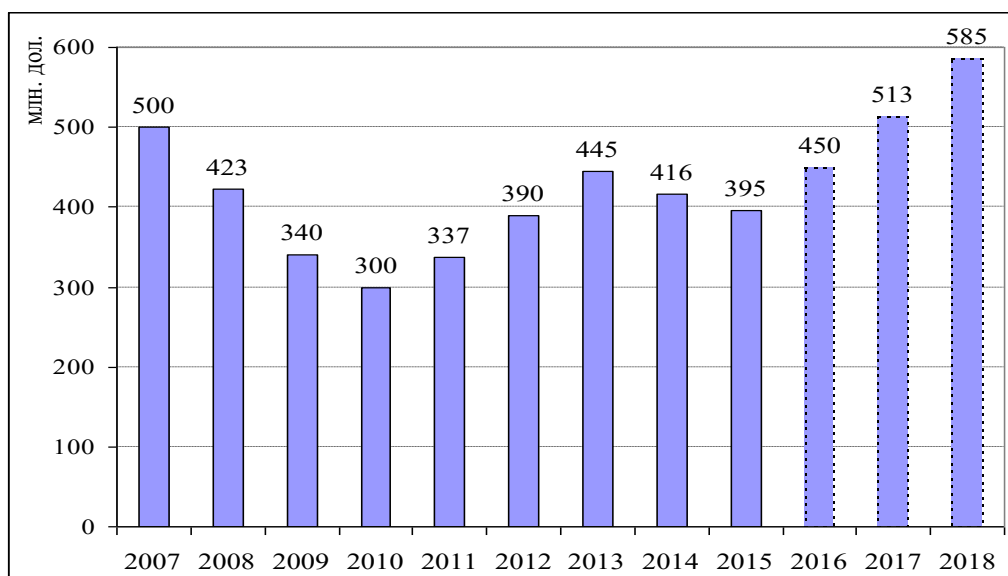


Рис. 1. Обсяг ринку консалтингу в Україні, млн дол.

зміни основних макроекономічних показників держави та водночас є відносно нестабільним.

На рис. 2 подано динаміку зміни ринку консалтингу України. За наведеним показником максимальні темпи приросту становили 30% у 2007 р.; найбільший спад відбувся у кризовому періоді 2009 р. – майже 20%.

Для оцінювання значимості ринку консалтингу розрахуємо його частку у ВВП країни. Результати обчислень наведено в табл. 1.

На основі порівняльного аналізу показників із табл. 1 можна зробити висновок, що у посткризовий період обсяг ринку консалтингу перевищив рівень 2014 р. у доларовому еквіваленті та станом на кінець 2018 р. становить 0,46% від ВВП країни. Загалом частка внеску консультаційних послуг у ВВП відповідає середньоєвропейському рівню [8, с. 4], однак незначно знизилася протягом 2017–2018 рр.

На рис. 3 наведено структуру ринку консалтингу в Україні за базовими складниками.

Охарактеризуємо основні складники ринку консалтингу України.

За основними структурними сегментами (рис. 3) найбільшу частку займає ІТ-консалтинг – 27%. Домінування ІТ-консалтингу – стала тенденція

за рахунок, насамперед, аутсорсингу; намагання мінімізувати трансакційні витрати підприємствами спричиняє передачу реалізації низки функцій стороннім виконавцям. Високим попитом користуються впровадження інформаційних систем та їх інтегрування з метою підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів. Цей сектор консультаційних послуг все більше спрямований на перехід від ІТ-аудитів до розроблення системних ІТ-проектів та мобільних технологій. Загалом сектор ІТ-консалтингу нині є одним із найбільш зростаючих та високоприбуткових.

Юридичний консалтинг (питома вага в загальній структурі – 21%) відноситься до класичних послуг із традиційно стабільним попитом, зумовленим антимонопольним регулюванням, дотриманням трудового законодавства, необхідністю забезпечення правової «чистоти» господарських угод під час реалізації операцій із нерухомістю, інвестиціями, веденням судових справ та іншими аспектами.

Специфікою маркетингового консалтингу є його міждисциплінарне походження з наростаючим впливом методик когнітивної психології (т. зв. «нейромаркетинг»). Маркетинг як визначник нових шляхів розвитку комерційної діяльності досить

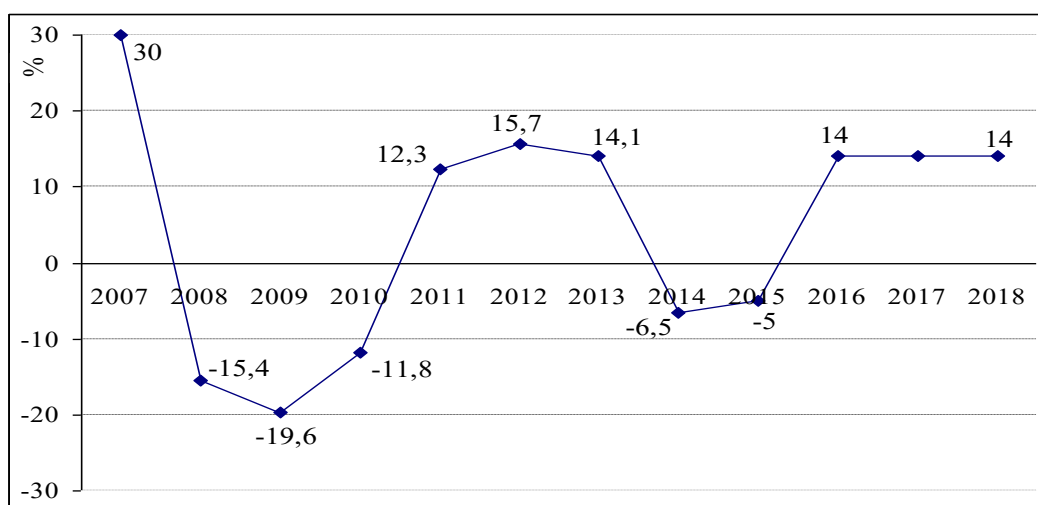


Рис. 2. Темпи зростання ринку консалтингу в Україні, %

Таблиця 1

**Динаміка основних показників співставлення ВВП та обсягів консультаційних послуг**

Показники	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
ВВП, млрд грн/ ВВП, млн дол.	1586,9 98199	1988,5 79066	2385,4 87957	2983,9 106530	3558,7 128195
Індекс ВВПдол., % (до минулого року)	X	80,5	111,2	121,1	120,3
Обсяг консультаційних послуг, млн дол.	416	395	450	513	585
Індекс консалтингу, %	93,5	95	114	114	114
Обсяг консультаційних послуг до ВВП, %	0,42	0,5	0,51	0,48	0,46

Джерело: розрахунки авторів за [7–10]

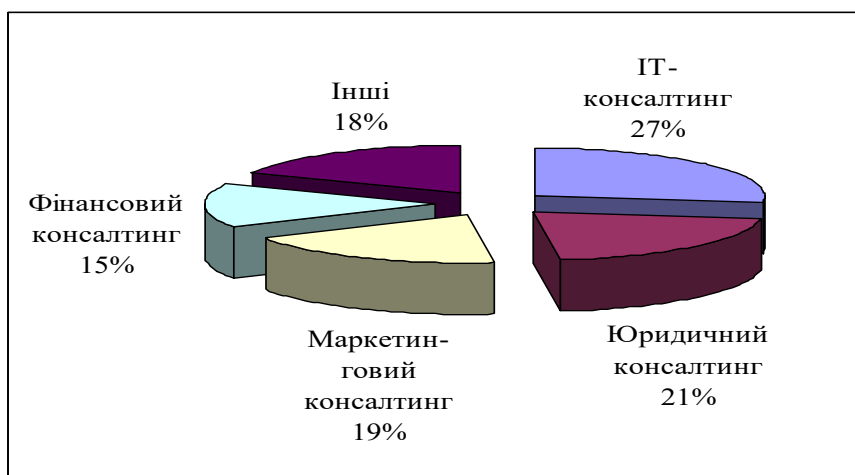


Рис. 3. Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами

часто є складником комплексних проєктів стратегічного консалтингу. Розвиток маркетингового консалтингу не відноситься до найбільш перспективних напрямів та має інертний характер.

Фінансовий консалтинг інтегрує одночасно декілька компонентів, у т. ч. податкове та інвестиційне консультування, аудит. Сукупність консультаційних послуг за вказаними компонентами спрямована на підвищення ефективності фінансової політики, зниження податкових ризиків, зменшення трансакційних витрат, проведення аудиту з метою уникнення можливих помилок. Стосовно фізичних осіб перспективи фінансового консалтингу пов'язані з наданням експертних послуг після введення у майбутньому обов'язкової накопичувальної системи пенсійного забезпечення (зокрема, щодо допомоги з вибором застрахованою особою КУА). Уважаємо, що фінансовий консалтинг володіє найбільшим потенціалом для подальшого зростання, зумовленим сприятливою економічною кон'юнктурою та розвитком фінансових ІТ-технологій.

У контексті фінансового консалтингу варто виділити податкове консультування як окремий вид діяльності. Підвищений попит на ці послуги пояснюється перманентними змінами податкового законодавства та намаганням економічних агентів оптимізувати результати фінансово-господарської діяльності за рахунок зменшення податкових платежів у бюджети всіх рівнів. Податковий консалтинг включає попередній аналіз та оцінку декларацій, консультування щодо податкового планування, юридичний супровід суб'єктів. Саме комплексне консультування фахівцями-експертами щодо всіх податкових аспектів є найбільш актуальним, оскільки консультант не тільки пропонує певне рішення, а й допомагає його реалізувати та несе відповідальність за остаточні наслідки. Тому податковий консалтинг можливо тлумачити як невід'ємний елемент чинної податкової системи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку дає змогу зробити такі висновки:

- обсяг національного ринку консалтингу становить орієнтовно 0,46% ВВП (585 млн дол.), що перевищує максимальні докризові показники та загалом відповідає середньоєвропейському рівню;
- ринок консалтингу в Україні має позитивну динаміку (середньорічні темпи зростання – 14%), проте ця тенденція є нестійкою;
- консультаційні послуги, які надаються суб'єктами господарювання, суттєво диференційовані; найбільш перспективними напрямками є фінансовий та ІТ-консалтинг;
- ринок консалтингу функціонує в Україні без спеціалізованої законодавчої бази та потребує статистичного виокремлення як особливого виду діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асоціація консалтингових фірм. URL : <http://acf.ua/> (дата звернення: 01.02.2020).
2. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. С. 55–59.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL : [http://ukrstat.org/druk/publicat/kat\\_r/publposl\\_r.htm](http://ukrstat.org/druk/publicat/kat_r/publposl_r.htm) (дата звернення: 01.02.2020).
5. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. С. 54–58.
6. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ : Арістей, 2006. 380 с.
7. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL : [delo.ua/business/chuzhimumom-](http://delo.ua/business/chuzhimumom-)

chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987 (дата звернення: 01.02.2020).

8. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні / Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. URL : [https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution\\_materials\\_-\\_18.11.2010\\_\\_formatted\\_\\_red/4](https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010__formatted__red/4) (дата звернення: 01.02.2020).

9. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. *Консалтинг в Україні*. 2014. № 59. С. 4–7.

10. Статистичний щорічник України за 2018 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 482 с.

#### REFERENCES:

1. Asotsiatsiia konsal'tynhovykh firm [Association of consulting firms]. – Available at: <http://acf.ua/>. (accessed 1 February 2020).

2. Verba V. (2009) Konsal'tynhova pidtrymka rozvytku ukrains'kykh pidpriemstv [Consulting support for the Ukrainian enterprises development]. *Bulletin of Khmelnytsk National University*. Vol. 2. pp. 55-59.

3. Verba V. (2011) Upravlins'ke konsul'tuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok [Management consulting: concept, organization, development]. Kyiv: KNEU, 327 p. (in Ukrainian)

4. Diyal'nist' pidpriemstv sfery posluh. Statystychnyi biuleten' [Activities of service companies. Statistical

bulletin]. State Statistics Service of Ukraine. Available at: [http://ukrstat.org/druk/publicat/kat\\_r/publposl\\_r.htm](http://ukrstat.org/druk/publicat/kat_r/publposl_r.htm) (accessed 1 February 2020).

5. Karpenko O. (2018) Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoï diial'nosti v Ukraini na osnovi yevropeïskoho dosvidu [Prospects for development of consulting activity in Ukraine based on European experience]. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 27. pp. 54-58.

6. Kozachenko S. Konsal'tynh u suchasniï rynkovii ekonomitsi [Consulting in modern market economy]. Kyiv: Aristei, 380 p. (in Ukrainian)

7. Murha M. Chuzhym rozumom: yak vyzhyvaie rynek konsal'tynhu [Another's mind: how the consulting market survives]. Available at: [delo.ua/business/chuzhym-razumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987](http://delo.ua/business/chuzhym-razumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987) (accessed 1 February 2020).

8. Ohliad rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini [Overview of the consulting services market in Ukraine]. Research by consulting group "Astarta-Tanit" commissioned by the EBRD. Available at: [https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution\\_materials\\_18.11.2010\\_\\_formatted\\_\\_red/4](https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_18.11.2010__formatted__red/4) (accessed 1 February 2020).

9. Oryshchenko M. (2014) Antykryzovyi konsal'tynh. Popyt zrostaie [Crisis consulting. Demand is increasing]. *Consulting in Ukraine*. Vol. 59, December. pp. 4-7.

10. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2018 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2018]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. 482 p. (in Ukrainian)