

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто проблемні питання функціонування та розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Проаналізовано рівень споживання консалтингових послуг та конкуренції у цій сфері в різних країнах, а також особливості діяльності, конкурентні переваги та клієнтська база консалтингових компаній, що діють на вітчизняному ринку. На основі портфельного аналізу визначено перспективи розвитку окремих сегментів консалтингового ринку України

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv

Консалтинг є бізнесом перспективи, оскільки клієнтом консалтингової фірми може стати кожна функціуюча компанія. Галузь бізнес-консультування порівняно молода, але водночас цей бізнес є одним з найуспішніших у світі — з 1990 року утримує показник щорічного приросту на рівні 10 % і зберігає лідируючі позиції з продуктивності праці [1]. За даними New York Times, 15 % компаній у розвинених країнах користуються послугами консультантів регулярно і 35 % звертаються до них по мірі необхідності.

Слід зазначати, що сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темами порівняно з іншими галузями світової економіки. Особливо швидкими темпами цей ринок розвивається в країнах Східної і Центральної Європи, у тому числі і в Україні.

Проблемні аспекти функціонування консалтингового бізнесу знайшли відображення у наукових працях зарубіжних вчених: Макхем А., Пригожин А., Логвиненко М., Посадський А., Березной А., Шайн Є., Фамінський І., Ідельменов П., Лузін А. та ін., а також вітчизняних науковців — Верба В., Решетняк Т., Давиденко В.

Метою статті є дослідити сучасний стан та особливості функціонування ринку консалтингових послуг в Україні, а також визначити проблемні аспекти та тенденції його розвитку.

Історично попередниками консалтингу були адвокатські та юридичні послуги, а згодом — послуги з аудиту. Консалтинг з'явився в ході промислової революції, коли почали з'являтися перші фабрики. У ті часи, наприкінці XIX — початку XX ст.,

консультування називали організацією виробництва, а консультантів — експертами з ефективності.

Перші консалтингові фірми з'явилися в Україні всередині 90-х років. На сьогодні обсяг українського ринку управлінського консалтингу оцінюється від \$ 70 млн до понад \$ 200 млн [10, с. 62]. Середнє світове значення співвідношення обсягу наданих консалтингових послуг до ВВП країни складає 0,25 %. В Україні цей показник коливається у межах 0,1 % (табл. 1).

*Таблиця 1*

**ЧАСТКА КОНСАЛТИНГУ В ВВП ОКРЕМИХ КРАЇН**

Країна	Питома вага консалтингових послуг у ВВП, %
США	0,50
Країни Західної Європи	0,42
Велика Британія	0,90
Польща	0,16
Росія	0,04
Україна	до 0,10

Рівень споживання консалтингових послуг та конкуренції у цій сфері оцінюють за допомогою показника так званої „консультантоозброєності» (табл. 2). Цей показник визначає, на яку чисельність населення припадає один консультант [2].

*Таблиця 2*

**ЧАСТКА КОНСАЛТИНГУ В ВВП ОКРЕМИХ КРАЇН**

Країна	Питома вага консалтингових послуг у ВВП, %
США	0,50
Країни Західної Європи	0,42
Велика Британія	0,90
Польща	0,16
Росія	0,04
Україна	до 0,10

Сьогодні в Україні працює за різними оцінками від 300 до 1 тис. консалтингових компаній. Консалтингові фірми, що працюють на вітчизняному ринку, нами об'єднані в 3 групи (табл. 3).

Сучасна „усереднена» українська консалтингова компанія налічує до 10 консультантів, причому лише кілька з них мають досвід управлінського консультування понад три роки, та має річний оборот у межах 1—1,5 млн грн. [4].

Таблиця 3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ РИНКУ  
КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Група учасників	Консалтингові компанії	Основні конкурентні переваги	Клієнтська ніша
«Big 5» та інші іноземні консалтингові компанії	Deloitte & Touch, KPMG, Ernst & Young, Baker&McKinzie, PriceWaterhouse Coopers, та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ відомий бренд;</li> <li>▪ комплексне вирішення проблеми;</li> <li>▪ висока кваліфікація персоналу;</li> <li>▪ «перевірена» якість послуг</li> </ul>	потужні компанії, міжнародні компанії
Великі українські компанії	ProConsalt, Увекон, БДО Баланс-Консалтинг, BSCG, SS&C, PCG, MIP, KhMC та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ досвід роботи на ринку;</li> <li>▪ урахування специфіки галузей та клієнтів;</li> <li>▪ кваліфікація персоналу;</li> <li>▪ пропозиція більш оптимального співвідношення «ціна — якість»</li> </ul>	великі та середні компанії, спільні підприємства
Регіональні компанії	Аудиторське агентство «Марго», Агентство маркетингових комунікацій та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ більш вузька спеціалізація;</li> <li>▪ порівняно низька ціна</li> </ul>	середній бізнес

Розподіл консалтингових фірм в Україні відповідно до їх місця розташування на сьогодні є наступним: у м. Київ працює 45 % усіх компаній, у інших великих і невеликих містах — відповідно 20 і 35 %.

Необхідно зазначити, що понад  $\frac{3}{4}$  столичних консалтингових фірм працюють з великими організаціями-клієнтами, у той час як 97 % компаній — у середніх містах орієнтовані на співпрацю з малими організаціями.

Успішність консалтингової компанії значною мірою обумовлюється її конкурентними перевагами (табл. 4). Так, поряд з бездоганною репутацією та індивідуальним підходом, останнім часом менеджмент консалтингових компаній вимушений розши-

ривати «географічне покриття» надання послуг та стимулювати генерацію нових ідей.

Таблиця 4

**РОЗПОДІЛ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ  
ЗА ЇХ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ**

Конкурентна перевага	Питома вага компаній, які реалізують цю перевагу, %
Бездоганна репутація, професіоналізм, незалежність та висока кваліфікація фахівців	24
Системний та комплексний підхід, надання послуг «під ключ», накопичення досвіду та його використання	18
Висока якість послуг та робіт, своєчасність виконання	14
Гнучкість цінової політики	12
Індивідуальний підхід до кожного клієнта	11
Довгострокова співпраця з клієнтами, галузева спеціалізація	9
Генерація і розвиток ідей та ініціатив, власна методологія, наявність «мозкового» та освітнього центрів	7
Широка географія	5

Потужні вітчизняні підприємства вже давно досить активно співпрацюють з консалтинговими компаніями (табл. 5).

Аналіз клієнтів консалтингових фірм за видами економічної діяльності дозволив нам проранжувати їх за пріоритетністю обслуговування, а саме перше місце посідають фінансові установи, друге — потужні виробники товарів промислового і особистого споживання. Транспортні та енергетичні компанії тільки-но почали звертатися за порадами до консультантів. Останнім часом навіть державні органи — серед клієнтів консалтингових компаній.

Хоча керівники майже 14,5 % вітчизняних підприємств заявляють, що користуються послугами консультантів [5, с. 34], особливістю українського консалтингового ринку є те, що управлінське консультування переважно має епізодичний характер.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ  
У РОЗРІЗІ ВИДИВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КЛІЄНТІВ**

Компанія	Основна діяльність	Основні клієнти
БДО «Баланс-Консалтинг»	Управлінський консалтинг, консалтинг в області інформаційних технологій, проведення тренінгів, семінарів, рекрутингові послуги	ЗАТ «Славолія», Avon Cosmetics Ukraine, ЗАТ Видавнича група «Сьогодні», L'Oreal Ukraine, ТОВ «Київпідзембуд», Група підприємств ТМ «Milky Land»
Увекон	Консалтинг та оцінка майна	ВАТ «Завод марочних вин та коньяків «Коктебель», Мережа торговельних центрів «Квадрат», Школа Дерюгіних
Керамет Інвест, інвестиційна компанія	Фінансовий консалтинг, комерційна та комісійна діяльність з цінними паперами	ЗАТ «СКМ», Корпорація «ІСД», ЗАТ «Сармат», ЗАТ «УАСК «АСКА», ВАТ «МК «Азовсталь», ВАТ «Нижфарм»
Соломон-груп	Фінансовий консалтинг, супровід інвестицій, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг	Oriflame Cosmetics Ukraine, ТОВ «Український автомобільний холдинг», ЗАТ «ФФ «Дарниця», ЗАТ «Миронівський хлібопродукт» (ТМ Наша ряба), Корпорація «ОЛІМП», Кондитерська компанія «АВК»
Emergex Business Solutions	Фінансовий, виробничий, ІТ-консалтинг, аутсорсинг бухгалтерського обліку і фінансового менеджменту	ТОВ «Сандора», ЗАТ «Швидко-Україна», Компанія South Foods (ТМ «Чумак»), ВАТ ПБК «Славутич», Amway Ukraine, PepsiCo Ukraine Ltd, САН Інтербрю Україна, Український мобільний зв'язок (УМС), АКБ «Укрсоцбанк», Компанія «Союз-Віктан»

Компанія	Основна діяльність	Основні клієнти
КИМО	Управлінський, кадровий консалтинг, супровід інвестиційних проєктів	McDonalds' Ukraine, СТБ, Міжнародні авіалінії України, Мережа магазинів «METRO», Укрпошта, Торчин продукт, Мережа магазинів «ДЦ»
Apple Consulting	Консалтинг в сфері стратегічного управління, фінансовий консалтинг, інвестиційне проектування	ЗАТ «Білосвіт Умань», ТОВ «Княжий град», ЗАТ «Київські відомості», ВАТ «Мотор Січ», ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Миколаївський глиноземний завод»

Обнадійливими для учасників ринку є наміри майже 40 % вітчизняних підприємств у майбутньому звертатися за рекомендаціями до консалтингових фірм [10].

У випадку успішної співпраці між клієнтом та консалтинговою компанією часто укладаються повторні угоди. У світових лідерів, зокрема компаній, що входять до «Big 5», обсяг таких угод сягає 70—80 % [1].

Серед проблемних задач компаній фінансові аспекти займають друге місце після загальноуправлінських задач. Щодо фінансових питань, що хвилюють менеджмент українських підприємств, провідне місце займають нові інструменти залучення фінансових ресурсів, а також мінімізація податкових платежів та подолання неплатежів з боку контрагентів. Також менеджмент вітчизняних підприємств звертається до консалтингових компаній із задачами у маркетинговій сфері, стратегічними і виробничими задачами.

У процесі дослідження нами було оцінено консалтингові послуги з точки зору їх місця на ринку (рис. 1). Необхідно зазначити, що податковий і фінансовий консалтинг і в світі, і в Європі також відносяться до «дійних корів» і зберігають цю ринкову позицію вже досить тривалий час. Відсутність елементів у секторі «Собаки», на нашу думку, може пояснюватися тим, що ринок консультування в Україні є досить молодим, а також обмеженням кола консалтингових послуг, що надаються вітчизняними консультантами.

Особливості функціонування ринку консультування визначаються специфікою самого товару — консалтингової послуги, яка за своєю сутністю є інтелектуальним продуктом, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування [7].

Відповідно до Європейського довідника-показчика консультантів по менеджменту виділено понад 80 видів консалтингових послуг, які об'єднані у 8 груп. В Україні ж на сьогоднішній день не існує загально визнаного класифікатора консалтингових послуг.

Характерною особливістю відносин між продавцем та покупцем консалтингової послуги в нашій державі є те, що клієнт консалтингової фірми є практично незахищеним, оскільки в Україні не існує ні стандартів якості надання послуг, ні спеціалізованих органів регулювання.

Єдиний документ, до якого може апелювати споживач консалтингових послуг, розроблений у межах Асоціації консультаційних фірм — «Кодекс професійної діяльності консультантів» — не може виступати як гарантія якісної роботи консультанта.

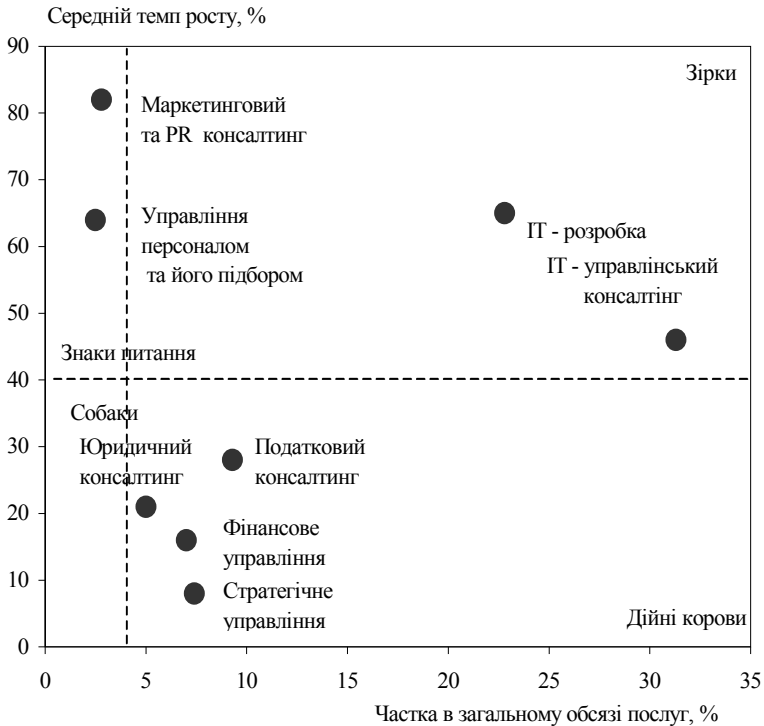


Рис. 1. Перспективи окремих видів консалтингових послуг в Україні

Серед форм оплати консультаційних рекомендацій найбільш розповсюдженою в Україні є почасова оплата. Хоча мінімальний розмір оплати праці вітчизняного консультанта на підприємстві

складає від \$ 20 у день, вважається, що вартість одного дня роботи фахівця менше \$ 100 може свідчити про небезпеку зіткнутися з шахраями [10]. У США консультантам платять від \$ 480 до \$ 2000 у день, а в країнах ЄС — до \$ 620.

На найбільш стандартизовані види консалтингових послуг встановлено фіксовану плату (табл. 6).

Проведена оцінка ефективності та необхідності консалтингу для підприємств надала суперечливі результати, а саме поряд з 10-кратною віддачею консалтингових рекомендацій говорять, про те, що до 70 % консалтингових послуг дають або незначний результат, або не дають його взагалі.

Таблиця 6

**РОЗМІР ФІКСОВАНОЇ ОПЛАТИ  
ОКРЕМИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ\***

Вид послуги	Нижній поріг ціни, \$
Разова on-line-консультація	4
Моніторинг фінансових даних	30
Експертиза бізнес-плану, договорів	50
Перевірка контрагентів	100
Підготовка аналітичних ринкових оглядів	100
Супровід інвестиційних операцій	500
Реорганізація бізнесу	900
Сертифікація продукції	1000
Абонентський податковий консалтинг	1000
Розробка стратегії виходу на нові ринки	2700

\* На основі мінімальних цін у м. Києві

З іншого боку, лідери ринку роблять посилання на певну планку їх честі, — беручись дати пораду, консалтингова компанія ставить собі за завдання забезпечити принаймні 5 %-е зростання чистого прибутку клієнта протягом року.

В Україні питома вага клієнтів, задоволених роботою консультантів, складає до 60 %.

У цьому ж аспекті необхідно зазначити, що світовий досвід передбачає застосування «добропорядними» консалтинговими компаніями страхування професійної відповідальності.

Як уже наголошувалося, бізнес-консалтинг б'є світові рекорди з продуктивності праці. Так, у світі в середньому один консуль-



тант приносить компанії \$ 153 тис. доходу на рік, а один консультант компанії, що належить до TOP-10, — \$ 224 тис.

Про суспільне визнання в Україні консалтингу як професії свідчить той факт, що саме в нашій державі, в першій серед країн СНД, професія консультанта була внесена в професійно-кваліфікаційний довідник.

Слід відзначити, що дискусії з приводу необхідності та ефективності консалтингу будуть тривати доти, доки буде існувати консалтинговий бізнес. Завжди будуть ті, хто вважає, навіщо платити консультанту, якщо кожен з нас може дати пораду безкоштовно. Водночас і консалтингові компанії, і їхні клієнти знають, що добра порада — на вагу золота. Це і створює передумови для подальшого розширення цього ринку, обсяг операцій на якому, за оцінками експертів, в Україні може зрости від 10 до 40 разів.

### **Література**

1. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. // Мировая экономика и международные отношения (рус.). — 2001. — № 9. — С. 3—18.
2. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244 с.
3. *Волошина И.* Консалтинг: простые решения сложных проблем // Управление персоналом (рус.). — 2004. — № 11. — С. 10—14.
4. *Давиденко В. В.* Визначення результативності діяльності консалтингової компанії // Проблеми науки (укр.). — 2004. — № 11. — С. 44—48.
5. *Давиденко В. В.* Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств // Проблеми науки (укр.). — 2006. — № 7. — С. 32—37.
6. *Довгань Л., Гудима О.* Український консалтинг — проблеми росту // Економіка. Фінанси. Право (укр.). — 2000. — № 10. — С. 17—19.
7. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг: англ.: — 3-е изд. — М.: Дело и сервис, 1999. — 288 с.
8. *Посадский А. П.* Основы консалтинга: Пособие. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
9. *Пригожин А.* Новые тенденции в управленческом консультировании // Проблемы теории и практики управления (рус.). — 2006. — № 3. — С. 114—122.
10. *Сумец А.* Краткий аналитический обзор рынка консалтинговых услуг // Маркетинговые исследования в Украине. — 2006. — № 2. — С. 60—64.

11. Шкардун В. Д. Консалтинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // Инновации (рус.). — 2004. — № 3. — С. 85—89.

12. Ярных В. Расходы на консалтинг как инвестиции в компанию // Управление персоналом (рус.). — 2004. — № 11. — С. 22—25.

Стаття надійшла до редакції 27.12.2007

УДК: 658

А. М. Голицин, канд. екон. наук, асистент,  
Н. В. Тітова, ст. викладач,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

## **ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

У статті розглядаються проблеми створення та функціонування маркетингових підрозділів підприємства в сучасних умовах господарювання та пропонуються шляхи його удосконалення.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетинговий підрозділ, маркетинг-менеджмент, структура управління, корегувальні заходи.

*Ідеальна організаційна структура  
для маркетингового підрозділу ще не знайдена.*  
Ф. Котлер

Зараз у розвитку маркетингу можна виділити два полярні підходи. Перший — маркетинг є однією з функцій підприємства на рівні з виробництвом, фінансами, збутом, управлінням персоналу та ін. Другий — маркетинг є системою управління діяльністю на рівні всього підприємства (інтегрований маркетинг). Відділ маркетингу створюється для створення і надання цінностей покупцям. Проте, зараз у компаніях розуміють, що функції маркетингу — це прерогатива не лише маркетологів підприємства, а кожен працівник може вплинути на покупців і повинен розглядати їх як джерело добробуту підприємства.