

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48>

УДК 339.138:005.572(4:477)

**Бурбело Наталія Олексіївна**

старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6578-987X>

**Nataliia Burbelo**

National University "Kyiv-Mohyla Academy"

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ  
РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ:  
ДИНАМІКА РИНКУ ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ****CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT  
OF THE CONSULTING SERVICES MARKET:  
THE DYNAMICS OF THE EUROPEAN AND UKRAINE MARKET**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню сучасного стану і останніх тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг з акцентом на аналіз ключових показників у Європі та Україні. Наведені основні трактування поняття консалтинг науковцями та описані їх особливості. Основна увага аналітичної частини статті приділяється аналізу обсягів наданих послуг за різними видами консалтингу, в публікації також розглядається динаміка змін показників товарообігу консалтингових компаній, що показує вплив соціально-економічних і політичних подій на розвиток галузі. Проаналізовані основні замовники консалтингових послуг, серед яких фінансові компанії, підприємства енергетики та комунального сектору, державні установи, виробничі та телекомунікаційні підприємства. У статті проаналізовано зміни в структурі попиту на консалтингові послуги та чинники, що сприяють зростанню і трансформації ринку. Виконано порівняння ринкових показників у Європі та Україні, основних трендів в кожному регіоні та спрогнозовані подальші напрями розвитку індустрії.

**Ключові слова:** консалтинг, послуги консультування, розвиток ринку консалтингових послуг, аналіз тенденцій Європейського ринку, особливості консалтингу в Україні.

**Summary.** The article is dedicated to the study of the current state and recent trends in the development of the consulting services market, with an emphasis on the analysis of the main indicators in Europe and Ukraine and their differences. The main interpretations of the concept of consulting are presented and their features are described according to the definitions of individual scientists through the selection of key features, such as expertise, independence, analytics, and consistency in the practical application of recommendations. This makes it possible to characterize the concept of consulting clearly and comprehensively. A comparative analysis of definitions was carried out, their features were summarized, and a general conclusion was formed about the key role of consulting as a type of activity. In the analytical part of the article, the main focus is devoted to the analysis of the volumes of services provided by various types of consulting, such as strategic, financial, operational consulting, personnel management and production activities. The publication also examines the dynamics of changes in the indicators of turnover in consulting companies, which allows tracking the impact of socio-economic and political events on the development of the industry. Special emphasis is placed on the analysis of the main customers of consulting services, including financial companies, enterprises of the energy and utility sectors, state institutions, manufacturing and telecommunications enterprises. The article demonstrates changes in the structure of demand for consulting services, highlights the factors contributing to the growth and transformation of the market, and also identifies the challenges consulting companies face, in the conditions of rapid digitalization and global competition. In addition, a comparison of market indicators in Europe and Ukraine is made, analysing key trends in each region, and forecasting further directions of industry development. The results are shown for the study of the issues domestic companies have faced since the beginning of the full-scale invasion of Ukraine, as well as the peculiarities in provision of the consulting services.

**Keywords:** consulting, consulting services, development of the market of consulting services, analysis of European market trends, peculiarities of consulting in Ukraine.

**Постановка проблеми.** Консалтинг відіграє достатньо важливу роль у сучасному соціальному і економічному середовищі, допомагаючи компаніям адаптуватися до нових викликів, підвищувати

свою ефективність та впроваджувати інновації, а громадським і державним установам відповідати вимогам суспільства і загальним тенденціям розвитку. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку

цифрових технологій і зростанням конкуренції потреба в консультаційних послугах зростає, але набуває певних особливостей. Ця стаття націлена на дослідження основних характеристик ринку консалтингу в Європі та Україні, аналіз видів послуг, що пропонуються, та вивчення динаміки розвитку галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За даним напрямом наукових досліджень працює достатньо велика кількість зарубіжних і вітчизняних науковців і практиків. Це відомі викладачі різних вищих навчальних закладів, бізнес-шкіл та фахівці відомих світових компаній. Окремі дослідження, проведені компаніями McKinsey [1] та PwC [2], підтверджують, що європейські фірми активно інвестують у консалтинг для оптимізації бізнес-процесів та адаптації до нових викликів цифрової економіки. Тематика публікацій стосується стратегічного управління та конкурентних стратегій, впровадження інновацій і бізнес-моделей, управлінського навчання та організаційного розвитку. Вітчизняні науковці зосереджені на вивченні сучасних методів і інструментів консалтингу, управлінських технологій і проблем формування бізнес-стратегій та консалтингових послуг.

**Мета статті** полягає в аналізі сучасних тенденцій розвитку консалтингового ринку Європи та України, дослідженні видів консалтингових послуг, що користуються найбільшим попитом, та оцінці динаміки ключових показників галузі. Стаття також прагне виявити основні виклики та можливості для консалтингових компаній в умовах швидких економічних та технологічних змін, а також запропонувати прогноз щодо подальшого розвитку ринку консалтингових послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компанії закономірно звертаються до зовнішніх експертів для вирішення складних стратегічних і операційних завдань, що викликано специфікою управлінської діяльності та її багатозадачністю. Це робить консалтинг однією з найбільш динамічних сфер сучасної економіки. Основним фактором, що спричинив зародження консалтингової індустрії, був страх керівників перед невизначеністю та ризиками діяльності як у самій компанії, так і в зовнішньому середовищі. Методи, інструменти та підходи до консультування постійно змінювалися, відповідно до змін в економічному середовищі, специфіки бізнесу та розширення сфер діяльності.

Ринок консалтингових послуг у Європі та Україні має різні особливості, що зумовлено соціальними, економічними і політичними факторами. Галузь консалтингу в Україні почала розвиватися значно пізніше, але це дозволило дуже швидко використати вже існуючий у світі досвід і адаптувати його до реалій вітчизняного середовища. Наразі глобально зростає кількість запи-

тів на нові види консалтингових послуг, пов'язані з цифровою трансформацією суспільства, кризовими явищами, управлінням змінами, та екологічними вимогами. В Україні є свої унікальні особливості, пов'язані не лише з загальними кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19, а й національними факторами – війна і зумовлені нею впливи. У таких умовах важливо зрозуміти ключові тенденції та виклики, з якими стикається ринок, а також оцінити потенційні можливості для його подальшого розвитку.

Визначення поняття консалтингу зосереджується на таких ключових термінах, як допомога, діяльність, процес; саме так визначають категорію Т. Брус [3], Джеймс К. Сміт [4] та Майкл Вікс [5]. Узагальнюючи подані в науковій літературі визначення та враховуючи відмінності, можемо визначити ключові особливості консалтингової послуги:

- експертні знання консультанта;
- незалежність сторонньої оцінки;
- глибокий аналіз ситуації;
- дотримання чіткого алгоритму надання послуги;
- впровадження рекомендацій під контролем консультанта.

В процесі проведеного дослідження було виявлено значну відмінність класифікаторів типів консалтингових послуг, що породжує серйозну проблему як у визначенні параметрів ринку консалтингу, так і в аналізі основних показників. Для прикладу, такий показник як кількість компаній, що надають консультаційні послуги суттєво відрізняється за різними джерелами. Частина класифікаторів не включають до переліку послуг сферу інформаційних технологій і роботу з персоналом. В такому випадку дані про ринок консалтингу будуть нерелевантними. Вважаємо доцільним використовувати загальний класифікатор, прикладом якого є Європейський довідник-показчик, в якому на даний час виділено 84 види консалтингових послуг, що об'єднуються у 8 груп: загальне управління, адміністрування, управління фінансами, кадрами, інформаційними системами, виробництво, маркетинг та спеціалізовані послуги [6].

Наступний етап дослідження – це діагностика ринку консалтингових послуг, виконана за період 2019–2023 роки. Вибір часового проміжку зумовлений специфічними умовами ринкового середовища пандемійного і постпандемійного періоду, який багато фахівців вважають переломним для більшості сфер діяльності. Ринок консалтингу має досить значну долю в економічній системі. Про це свідчать показники загального товарообігу у даній сфері і кількість зайнятого персоналу в період з 2019 по 2023 рік з прогнозом на 2024 (таблиця 1).

Показник товарообігу як і кількість працівників цієї сфери суттєво зросли 2021–2022 року, що стало закономірним наслідком суттєвих змін умов зовнішнього середовища, обмежень бізнесу і соціальної політики як держав так і компанії в процесі протидії масштабної пандемії. Вже у 2023 році, на етапі згасання кризи, відзначаємо спад обсягів товарообігу у сфері консалтингу на 44,38%, хоча працівники не були такими швидкими на реакцію і припинили свою діяльність лише 15,5% від зайнятих у 2022 році. Прогноз на 2024 рік для консалтингу не дуже оптимістичний відносно 2023 року і очікується, що вказані показники будуть на рівні 2019 року. З одного боку ми можемо говорити про стабілізацію кризової ситуації, а з іншого – консалтингові компанії прагнули б зберегти отримані позиції. Для цього варто звернути увагу на специфіку затребуваних послуг з боку бізнес суб'єктів

За визначеними видами консалтингових послуг у вказаний період відмічаємо чотири лідера: управління виробничою і операційною діяльністю, стратегічне управління і управління персоналом (таблиця 2). Доля кожного із цих видів послуг складає від 16% (управління персоналом) до майже 25% (управління виробництвом). Динаміка за роками не суттєва – відхилення за кожним видом послуг складає близько 1%. Разом ці послуги займають 78–80% від усіх наданих консультаційних послуг за досліджувані роки, що свідчить про те, що провідними фахівцями, які користуються попитом на ринку консультаційних послуг є кваліфіковані інженери і технологи, які можуть вирішувати проблеми технологічного характеру та менеджери, обізнані на стратегії і тактиці управління. Близько 18% консультаційних запитів очікується у 2024 році з питань підбору і управління персоналом та організаційних змін.

Аналіз решти 20% обсягу наданих послуг включає фінанси, маркетинг і група інших різноманітних консультацій, до якої входять послуги з адміністрування, роботи з інформаційними системами управління, консультації щодо державної підтримки та юридичний супровід компаній. Цікавим фактом є низька популярність консультацій у сфері маркетингу і продажів – в межах 3,5–4,5% за роками досліджуваного періоду, що показує невисоку популярність маркетингових і рекламних агенцій відносно інших сфер консалтингу. Фінансове консультування і управління ризиками займає від 10% до майже 12%. Такий показник є індикатором того, що фінансове консультування та управління ризиками займають важливу, але не домінуючу роль серед інших напрямків. Це дозволяє припустити, що компанії використовують ці послуги в комплексі з іншими типами консалтингу, такими як стратегічний та операційний консалтинг, для досягнення цілісного управлінського підходу.

Аналогічні показники в Україні мають певну відмінність: відмічаємо значно вищий рівень попиту на консультації з операційної діяльності і маркетингу. У порівнянні з Європейським ринком, в Україні показники 35% проти 20,2% для операційної діяльності і 22% проти 3,7% для маркетингу і продажів. Натомість консультації виробничої сфери в Україні лише 3%, тоді як в Європейських країнах 23,1% (рис. 1).

Вітчизняні компанії так само приділяють увагу стратегії управління і трохи менше – проблемам управління персоналом. Дані щодо консультацій з адміністрування, роботи з інформаційними системами управління, консультації про державну підтримку та юридичну допомогу в Україні відсутні. Зважаючи на специфіку ринкового середовища України і історичні умови розвитку консалтингу,

**Таблиця 1 – Основні показники розвитку європейського ринку консалтингових послуг**

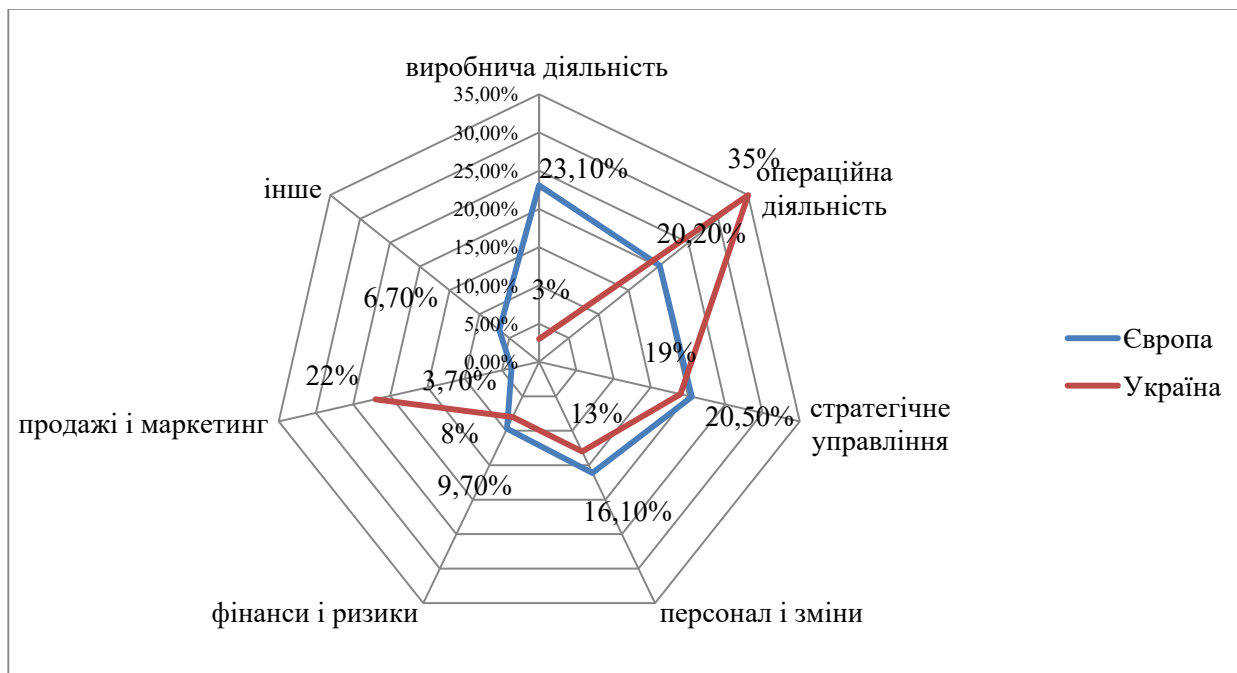
	2019	2020	2021	2022	2023	прогноз 2024
Загальний товарообіг, % ВВП	7,30	5,10	11,80	16,00	8,90	7,20
Зайнятість, % працюючих	7,40	4,20	5,40	8,40	7,10	7,00

Джерело: систематизовано автором за [7]

**Таблиця 2 – Динаміка розвитку ринку консалтингових послуг на окремих видах на європейському ринку в період 2019–2024 року**

Види послуг	2019	2020	2021	2022	2023	прогноз 2024
Виробнича діяльність	23,60%	25%	24,80%	23,70%	23,10%	22,50%
Операційна діяльність	21,90%	21,70%	21,20%	20,90%	20,20%	19,50%
Стратегічне управління	18,40%	17,30%	19,70%	19,90%	20,50%	21,00%
Персонал і зміни	14,30%	14,20%	14,20%	13,80%	16,10%	18,00%
Фінанси і ризики	10,40%	10,10%	11,70%	10,40%	9,70%	10,00%
Продажі і маркетинг	4,50%	4,50%	3,80%	4,50%	3,70%	3,50%
Інше	6,80%	7,20%	4,60%	6,80%	6,70%	5,50%

Джерело: систематизовано автором за [7]



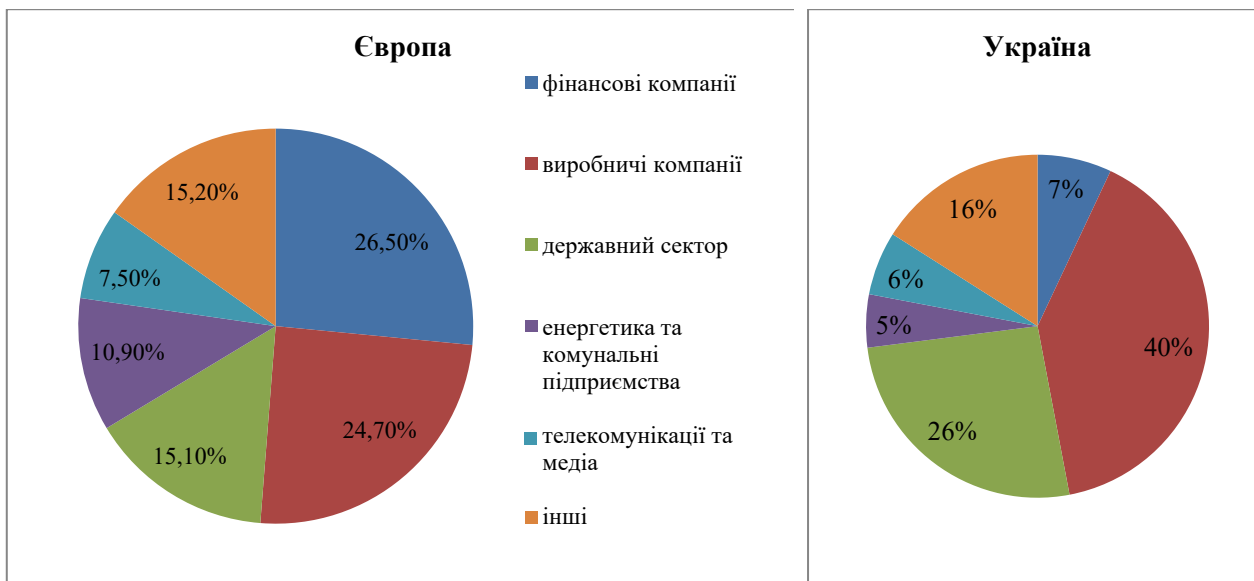
**Рисунок 1 – Порівняльна оцінка споживання консалтингових послуг за основними видами у Європі і Україні, 2023 рік**

Джерело: систематизовано за [5]

можемо зауважити, що вітчизняні підприємства зберігають європейські тенденції, але відстають у розвитку високотехнологічних виробництв і приділяють значну увагу просуванню товарів.

Вказані висновки підтверджує аналіз основних замовників консалтингових послуг в Європі і Україні. Так, найбільшим сегментом в країнах Європи є фінансові і виробничі компанії (26,5%

і 24,7% відповідно), а в Україні виробничі і компанії державного сектору (40% і 26% відповідно) (рис. 2). Потрібно зауважити, що хоч виробничі компанії і є основними споживачами консультаційних послуг, замовляють вони консультації не з впровадження і використання технологічного обладнання і сучасних засобів виробництва, а з питань операційної діяльності (рис. 1).



**Рисунок 2 – Порівняльна оцінка замовників консалтингових послуг у Європі і Україні, 2023 рік**

Джерело: систематизовано за [5]



Щодо компаній державного сектору – це закономірна тенденція для країни, яка прагне до вступу в Євросоюз і впроваджує реформи у різних сферах суспільного життя, зокрема у державному управлінні, економічних структурах та забезпеченні належного рівня прозорості, відповідальності та ефективності державних підприємств. Реформування включає модернізацію процесів, гармонізацію законодавства з європейськими нормами, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій для сталого розвитку національної економіки.

Найменшим сегментом споживачів послуг в Україні до 2023 року були телекомунікаційні, енергетичні та комунальні підприємства (6% та 5% відповідно). Зважаючи на дуже серйозні проблеми енергетичної сфери, що пов'язані зі значним руйнуванням через війну, в майбутньому потреби цієї галузі суттєво зростуть, оскільки потрібно буде відновлювати потужності, відбудовувати енергетичні об'єкти і це все буде відбуватися не без допомоги зарубіжних партнерів. Перспективи розвитку фінансових компаній в Україні у післявоєнний період передбачає реструктуризацію кредитної політики, управління активами та нові інвестиційні стратегії та фінансові послуги. Попит на послуги консалтингу зросте, оскільки фінансові компанії шукатимуть професійних порад щодо адаптації до нових ринкових умов, управління ризиками та пошуку інвестиційних можливостей.

**Висновки.** Консалтинговий ринок в Європі та Україні демонструє активний розвиток, проте має певні відмінності у темпах та характері змін. Ринок Європи зосереджений на інноваціях, підвищенні ефективності бізнесу та впровадженні нових технологій, що стимулюють розвиток компаній і адаптацію до глобальних змін. В Україні ринок консалтингу активно розвивається, проте стикається з викликами, зокрема економічною нестабільністю та наслідками війни. Пандемія та військові дії змусили компанії шукати нові підходи до управління та адаптації до умов невизначеності, що сформувала попит на консалтингові послуги. Водночас український ринок поки що поступається європейському за масштабами та рівнем технологічної інтеграції, але має потенціал для зростання завдяки цифровізації та глобальним тенденціям.

Консалтинг в Європі та Україні має спільні перспективи розвитку, зокрема через зростання потреби в адаптації до цифрових технологій, інновацій та посилення вимог до сталого розвитку. В Європі прогнозований основний акцент буде на допомозі компаніям у впровадженні нових технологій і досягненні екологічних стандартів. В Україні, на додаток до цих тенденцій, зростатиме попит на послуги антикризового консалтингу, пов'язаного з післявоєнною відбудовою та економічними реформами.

### Список використаних джерел:

1. Speeding up in a slowing economy. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowing-economy>
2. Business resilience and crisis management services. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions.html>
3. Романов В.Є., Рудік О.М., Брус Т.М. Вступ до аналізу державної політики. Київ : Основи, 2001. 238 с.
4. Smith J.C. Consulting for Organizations: A Professional Approach. New York : Business Publications, 2002. 320 p.
5. Wicks M. Professional Consulting: Insights and Strategies. London : Consulting Press, 2005. 250 p.
6. Міжнародна класифікація консалтингових послуг. URL: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
7. Feaco. Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

### References:

1. Speeding up in a slowing economy. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowing-economy>
2. Business resilience and crisis management services. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions.html>
3. Romanov, V. E., Rudik, O. M., & Brus, T. M. (2001) *Introduction to policy analysis*. Kyiv: Osnovy.
4. Smith, J. C. (2002) *Consulting for organizations: A professional approach*. New York: Business Publications.
5. Wicks, M. (2005) *Professional consulting: Insights and strategies*. London: Consulting Press.
6. International classification of consulting services. Available at: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>
7. Feaco. (n.d.). *Annual survey*. Available at: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey>

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024