

## Розділ 6

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І АУДИТ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117)

УДК 338.1

Кесарчук Г.С., Йолтуховська О.Ю., Сабов Н.М.

### КОНСАЛТИНГОВИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*У статті представлено теоретичний аспект міжнародного ринку консалтингових послуг, сутність консалтингу, історія його зародження і становлення. Виявлено та охарактеризовано чинники, які впливали на сегментацію консалтингових послуг в цілому і, зокрема, управлінського консалтингу. Встановлено тенденції розвитку ринку консалтингових послуг на національному рівні. Розкрито особливості інтернаціоналізації консалтингу. Визначено основні фактори впливу на стан вітчизняного консультування бізнесу та показано шляхи розвитку національного ринку консалтингових послуг з урахуванням сучасного стану економіки та міжнародного досвіду.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтинговий бізнес, консалтингові послуги, тенденції розвитку.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку нових форм організації бізнесу, а також зміни економічних відносин актуальним є питання застосування консалтингу, що зумовлює вирішення проблем функціонування підприємств в умовах становлення ринкових відносин і жорсткої конкуренції між господарюючими суб'єктами.

Підприємства з різних причин звертаються до консалтингових фірм: з метою отримати інформацію чи спеціалізовані послуги, організувати та налагодити облік, провести діагностику бізнесу тощо. Високий динамізм змін у бізнес-середовищі, скорочення життєвого циклу

бізнес-продукту являється важливим фактором попиту на консалтингові послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки консалтингові послуги як явище бізнесу прийшли до нас із зарубіжної практики, необхідно відзначити провідних спеціалістів у цій галузі досліджень. Це: Т. Армбрюстер, С. Кенбек, А. Чендлер, П. Гемавет, В. Кіхель, Дж. О'Макані, К. Маркхам, Д. МакДональд, К. МакКен, Д. Нельсон, А. Рігман, Ф. Уікхем та ін.

У дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад формування та розвитку ринку консалтингових послуг значний внесок зробили такі українські науковці: М. Безкровний, В. Верба, О. Карпенко, С. Козаченко, І. Крупка, О. Охріменко, І. Спільник, та ін. У своїх роботах вони досліджували особливості функціонування ринку консалтингових послуг в умовах трансформації ринкової економіки, адаптували поняття, принципи та концепції для вітчизняних реалій бізнесу, що склалися за кордоном.

**Формулювання цілей статті.** Розвиток консалтингової індустрії тісно пов'язаний із станом та подіями в економіці держави та світу в цілому. Дослідження консалтингового ринку в Україні дозволяє визначити об'єктивні умови розвитку послуг. А також спрогнозувати стратегію розвитку послуг, що становлять інтерес як для

---

© **Кесарчук Г.С.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри «Облік та аудит», ДВНЗ «Ужгородський національний університет» м. Ужгород, тел.+380661926316, e-mail: halyna.kesarchuk@uzhnu.edu.ua

**Йолтуховська О.Ю.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри «Облік та аудит», ДВНЗ «Ужгородський національний університет» м. Ужгород, тел.+380506667522, e-mail: oksana.yoltukhovska@uzhnu.edu.ua

**Сабов Н.М.**, випускниця фаху «Облік і оподаткування», спеціалізації «Бізнес консалтинг» ДВНЗ «Ужгородський національний університет» м. Ужгород, e-mail: natali.sabov10@gmail.com

споживачів цих послуг, так і для самих консалтингових компаній.

**Опис основного матеріалу дослідження.** В останні роки як в академічних, так і в ділових колах росте інтерес до діяльності консалтингових компаній. До найбільш обговорюваних тем можна віднести питання розвитку ринку консалтингових послуг, відносини між клієнтами і консультантами, критерії оцінки консалтингових проектів, а також критерії вибору консалтингової компанії. Організації залучають консультантів з різних причин: з метою отримати професійну інформацію або спеціальні послуги, налагодити нові ділові контакти, провести діагностику бізнесу, спланувати організаційні зміни, провести навчання або тренінги для співробітників. Різноманітність завдань визначає різноманітність інструментів і прийомів, використовуваних консультантами, а також різноманітність форм співпраці між консультантами і клієнтами [5].

Попит на консалтингові послуги ініціюють завдання в отриманні допомоги для бізнесу, створення принципово нового рішення в бізнес-процесі, на відміну від аутсорсингу, що приймає делеговані функції самого бізнесу. Високий динамізм змін бізнес-середовища, посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу бізнес-продукту є факторами попиту на консалтингові послуги. Динаміка консалтингового ринку, його внесок у ВВП, а також зміни окремих його сегментів підтверджують зростаюче значення консалтингових послуг.

Розвиток консалтингової індустрії тісно пов'язане з подіями світової економіки. За часів розквіту економічних умов підприємства, маючи високі доходи, можуть дозволити витрати на залучення консультантів. І навпаки, економічні спади, як правило, тягнуть скорочення витрат, в тому числі і на консультаційні витрати. Потрібен час на поступове відновлення.

В періоди збереження високого рівня невизначеності, а також негативних настроїв щодо перспектив розвитку української економіки особливо страждали промисловість, будівництво, транспортна, логістична, торгова, банківська сфери. І сектор консалтингу тут не став винятком. Запити на консалтингові послуги змістилися в більшій мірі до завдань по оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності, перетворенні інфраструктури.

Консалтингові проекти стали більш короткостроковими з отриманням швидкого

ефекту від впровадження і, одночасно, менш прибутковими для самих консалтингових компаній.

Проведений аналіз розуміння сутності поняття «консалтинг», свідчить проте, що серед науковців немає єдиного підходу до визначення даної категорії. Кожен дослідник вкладає у формулювання сутності свій акцент, який залежить від мети самого дослідження. Однак, можна виокремити три підходи, які характеризують консалтинг: одні трактують його як послугу, інші – як вид діяльності, а третя група як процес надання допомоги.

На нашу думку, консалтинг як вид діяльності є більш широким поняттям у порівнянні із послугою. Консалтинг як вид діяльності пов'язаний із наданням консалтингових послуг спеціалізованими структурами.

Аналіз основних тенденцій ринку консалтингових послуг дозволяє визначити об'єктивні умови розвитку цього сектора послуг, а також спрогнозувати стратегії розвитку консалтингових послуг, що представляє безперечний інтерес як для споживачів даних послуг, так і для самих консалтингових компаній з позицій управління. Розвиток консалтингових послуг в Україні, консалтингова індустрія почалась з управлінського консультування.

Досліджуючи зародження та становлення консалтингового ринку, ми бачимо, що розвиток індустріалізації спричинив звернення керівників промислових підприємств за порадами до аутсайдерів в особі залучених з боку бухгалтерів, фінансистів і інженерів ще з кінця 18 століття і протягом усього 19 століття. Однак безпосередньо перший етап становлення консалтингових послуг починається з розвитку наукового управління, очолюваного Ф. Тейлором в США [1].

У свою чергу, в Україні на базі ідей Ф. Тейлора на початку XX століття розгортався рух в області наукової організації праці. Загальні питання і проблеми розроблялися в працях Ерманського О.А. («Система Тейлора», 1918 р.; «Наукова організація праці та виробництва і система Тейлора», 1922 р.), Гастевим А.К., Бурдянським І.М., Гефтер М.Х.

В 20-і роки XX століття були створені великі практичні центри в галузі наукової організації праці: Центральний інститут праці (ЦІП), Інститут НОП; Всеукраїнський інститут праці (м. Харків). Їх діяльність була спрямована, в тому числі, і на практичне консультування в області організації

праці, господарських процесів.

У 1924 р. при ЦП було організовано акціонерне товариство «Установка», що надає консультаційні послуги з організації праці на комерційній основі, по суті, здійснює управлінське консультування [1]. Проведене в 1923 році дослідження Народним Комісаріатом Робітничо-селянської інспекції (НК РСІ) виявило близько 58 організацій, що працюють в області організації праці та надають практичні консультації. Але до другої половини 30-х років дослідження поступово стали згортатися. В подальшому в умовах планово-директивної економіки консалтингова діяльність була епізодичною.

Саме в цей період у розвинених промислових країнах, у великих промислових підприємствах великого попиту зазнав управлінський консалтинг. Також надавалися консультації у державному секторі та військовому комплексі, що потім під час Другої світової війни відіграло важливу роль.

Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 1950-і рр. Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і в цей час та займають лідируючі позиції [2].

Відправною точкою розвитку ринку консалтингових послуг в Україні прийнято вважати початок 90-х років ХХ століття. Екстенсивному розвитку консалтингових послуг сприяв прихід на ринок іноземних консалтингових та аудиторсько-консалтингових фірм USAID, TACIS, Knowhow та ін. Крім того, аж до 2000 р. істотним фактором розвитку ринку консалтингових послуг були кошти, що надходять в рамках програм міжнародної допомоги (від Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду і ін.).

Так, розпочата Європейським союзом в 1991 році одна з найбільших програм консультаційно-технічного сприяння TACIS (Technical Assistance for Commonwealth Independent States) представляла консультаційно-технічне сприяння державним підприємствам і місцевим адміністраціям,

громадським і приватним організаціям.

Ще одним фактором зростання попиту на послуги консультантів був процес реорганізації і акціонування державних унітарних підприємств, створення холдингів з державною участю. І, не дивлячись на безсистемність і роздробленість ринку консалтингових послуг в 1990-і роки, за даними дослідження, проведеного рейтинговим агентством, обсяг ринку консалтингових послуг становив близько 200-300 млн. дол. США .

Шлях становлення українського консалтингу представимо у періодах. Першим був «пострадянський» етап, який існував в таких часових рамках: з 1990 по 1995 роки. Цей період на ринок консалтингових послуг вийшли найбільші закордонні компанії («Велика шістка»), організації міжнародної технічної допомоги (USAID, TACIS, Knowhow та ін.), а також створенням українських консалтингових центрів (спеціалізація на навчанні).

Періоду становлення національного професійного консалтингу (1995-2000 рр.) характерне великий попит на консалтингові послуги. В цей час проходили великі приватизаційні процеси. Відкривалась велика кількість різноманітних бізнесів. Це призвело до великого зростання кількості фірм, що надавали консультації. Також у цей період було реалізовано кілька міжнародних проектів із залученням українських консультантів. Саме в цей період були сформовані принципи, підходи і характерні риси нашого вітчизняного консалтингу, що дало поштовх розвитку консалтингового бізнесу.

Наступний період (2000-2005рр.) був періодом зростання національного професійного консалтингу з чітко вираженою сегментацією ринку.

У перше десятиліття ХХІ століття, починаючи з 2006 року, зростання промислових компаній, реорганізація державних підприємств, затребуваність інформаційних технологій послужили факторами розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та інтеграції українського консалтингу в глобальний ринок консалтингу. З розвитком ринку якісно змінився і ринок консалтингових послуг. Він став більш зрозумілим, прозорим і більш професійним. Професіоналізм сягає рівня міжнародних консультантів.

Особливо затребуваним стає управлінський консалтинг, який націлений на оптимізацію діяльності підприємства саме: вивчення процесів

виробництва та збуту, управління запасами та закупками, діагностики окремих процесів з метою розробки шляхів їх покращення. З широкого переліку послуг операційного управлінського консалтингу найбільш затребуваним стає консультування з обліку та оподаткування. На сьогодні найбільшим попитом користується аутсорсинг бухгалтерського обліку. При передачі обліку на аутсорсинг більш часто застосовується не повна, а часткова його передача [4].

Розвиток галузі відбувався в більшій мірі за рахунок зростання українських учасників консалтингового ринку. Необхідно відзначити, що і іноземні компанії, що працюють в Україні в даний час, в більшості здійснюють свою діяльність або шляхом створення дочірніх структур - українських резидентів, або філій. Розвиток консалтингу знаходиться в прямій залежності від формування стану економіки, умов ринкових відносин.

До основних критеріїв визначення стану розвитку економіки відноситься співвідношення обсягів ВВП за певний період. Відсоткова зміна ВВП в кожному наступному році у порівнянні з попереднім, тобто темп приросту ВВП, характеризує темп економічного зростання в країні.

У свою чергу, рівень розвитку консультування можна визначити за такими показниками, як темп зростання ринку консалтингових послуг, частка консалтингового сектора у ВВП країни. Основні тенденції розвитку консалтингового сектора можна визначити шляхом порівняння індексу фізичного обсягу ВВП ( $y$  % до попереднього року) та індексу фізичного обсягу консалтингових послуг ( $y$  % до попереднього року) за рівнозначний період.

Близько 80% ВВП України займають великі українські підприємства, саме ці підприємства замовляють 80% ринку консалтингових послуг, які надаються фірмами «Великої четвірки» та іншими відомими іноземними фірмами.

За сприяння та підтримки держави стрімко зростає частка середнього бізнесу. Основну частину послуг середньому бізнесу надають локальні українські консалтингові фірми. Тенденція буде зберігатися, якщо локальні консалтингові компанії будуть також розвиватися разом із бізнесом клієнтських організацій. Швидко зростаючий середній бізнес стає все цікавішим для іноземних консалтингових фірм.

На ринок консалтингових послуг впливають різноспрямовані фактори, зокрема військові дії. Із дослідження Європейської бізнес асоціації: попри війну 52% українських компаній хоч і з обмеженнями, але працюють. Ще 27% призупинили свою діяльність, але хочуть відновлювати свою діяльність на заході країни.

І саме консалтингові фірми можуть надавати консультації на питання у зв'язку зі змінами в законодавстві, налагодження та ведення бухгалтерського обліку та повний пакет послуг у цих важких умовах. Основне сьогодні це перемога - завдання не тільки влади, але і бізнесу також і від його вирішення залежать виживання і подальший розвиток країни, її економіки, конкретних підприємств і бізнесу в цілому.

З огляду на те, що світ наступні десять років буде досить милітаризованим у більшості розвинутих країн, які вже збільшили чи запланували збільшити фінансування своєї оборони та армії. Необхідно виділити декілька пріоритетних напрямків, які потрібно зберегти, створити і розвивати, шукати ідеї для бізнесу з нашого надбання воєнного часу в Україні.

До факторів, що сприятимуть розвитку консалтингової індустрії в середньостроковій перспективі, слід віднести:

- істотні новації в області інформаційних технологій;
- націленість бізнес-структур на проекти, в яких превалюють завдання щодо зменшення витрат на бізнес, підвищення операційного прибутку в розумно короткий період часу;
- розвиток державного регулювання, державного нагляду;
- пошук шляхів корпоративного розширення, процеси злиття і поглинання.

Розвиток інформаційних технологій як і раніше буде сприяти затребуваності ІТ-консалтингу. Необхідно відзначити, що сегмент ІТ-консалтингу займає особливе місце на ринку консалтингових послуг в Україні. Це пов'язано, перш за все, зі значенням інформаційних технологій в структурі управління: кожна трансформація тягне за собою поправки в ІТ системі. В результаті ІТ-консалтингові компанії, які надають послуги з розробки програмного забезпечення, зі створення корпоративних інформаційних систем продемонстрували невисоку, але позитивну динаміку.

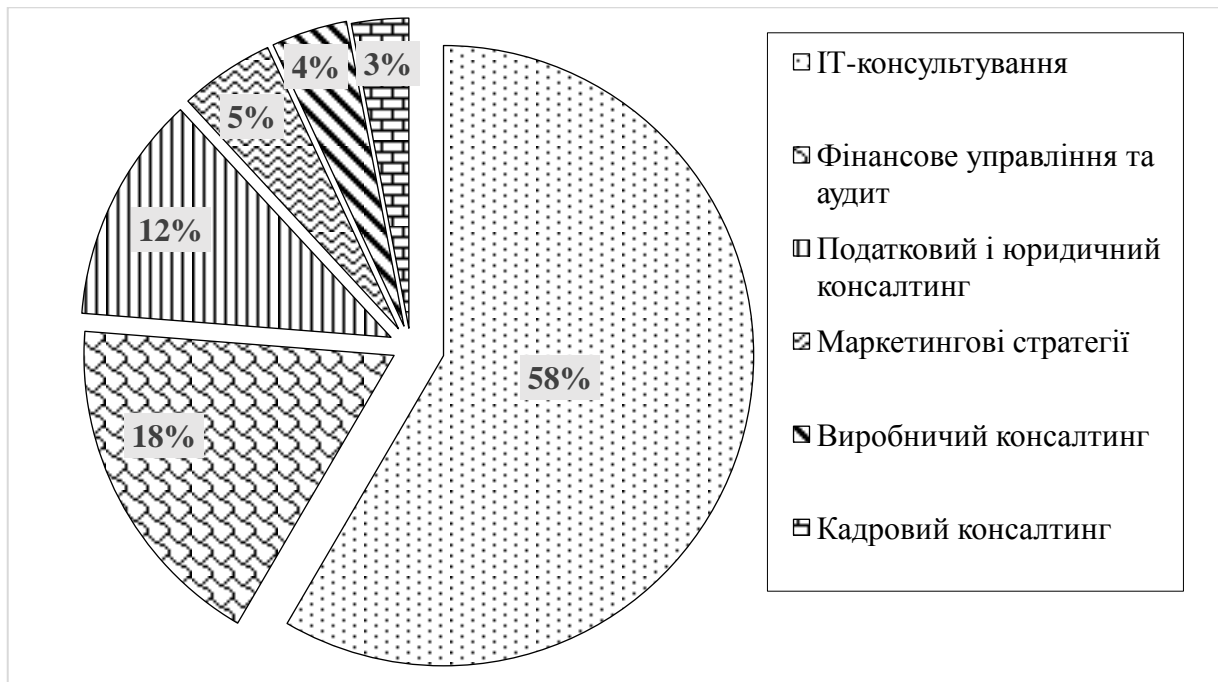
В Україні, у порівнянні із світовою практикою, законодавчо не визначено перелік консалтингових

послуг, які надаються відповідними організаціями. Проте, серед усіх видів консалтингу, які сьогодні існують у практиці консультування, можна виділити коло тих, які є найбільш затребуваними – це стратегічний консалтинг, ІТ-консалтинг, управлінський консалтинг, аудит-консалтинг, кадровий консалтинг, інжиніринг-консалтинг, аутсорсинг, маркетинговий консалтинг, PR-консалтинг, юридичний консалтинг.

На рис. 1. наведено зведені статистичні дані щодо ринку консалтингових послуг в Україні

станом на 01.01.2021 року.

Отже, ці напрямки будуть генерувати основні можливості для різного спектру консалтингових компаній. По інших же напрямках консалтингу в разі продовження зниження попиту в перспективі можливе зменшення консалтингових компаній шляхом згортання бізнесу, а також об'єднання шляхом злиття, кооперації в частині комплексної участі в єдиному проєкті. В цілому в середньостроковому періоді ринок консалтингу буде сильно залежним від попиту з боку клієнтів.



**Рисунок. 1. Структура ринку консалтингових послуг в Україні станом на 01.01.2021 року**

Джерело: узагальнено авторами

У сучасному ринковому середовищі, де спостерігається конкурентна боротьба суб'єктів господарювання за ринок, як показує практика, все більш затребуваними стають послуги консалтингу як оптимального вибору для багатьох суб'єктів господарювання, що вміють раціонально розпоряджатися власними ресурсами та вміють довіряти професіоналам.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведеного дослідження можна зазначити, що консалтинг має довгу історію, проте як професійна діяльність виступає молодим сегментом ринку, особливо це актуально стосовно України. Основою консалтингу

виступають наукові знання, отримані в ході світової історії, а також практики.

Консалтингові послуги сприяють глобалізації світової економіки: в ході обміну досвідом між різних країн, а також при роботі з іноземними клієнтами. Поняття «консалтинг» дуже широке, відсутність конкретики в даній сфері ускладнює її вивчення і, відповідно, уповільнює процес розвитку. Цим фактом обґрунтовується необхідність нормативно-правового регулювання даної сфери.

На даний момент розвиток ринку консалтингових послуг в Україні дещо сповільнився, але не зупинився, що свідчить про

затребуваність даного сегмента.

Дослідження дозволило виділити ряд рекомендацій, що дозволяє зробити висновок про те, що консалтинг по своїй суті являє сформовану складову інфраструктури, зацікавлену в активному просуванні своїх послуг задля досягненні кінцевої мети.

Серед послуг, які користуються попитом на

ринку, найбільшим попитом, як і раніше, користується реструктуризація підприємств, операційний менеджмент, впровадження інформаційних технологій, а також оптимізація виробничих витрат. Український ринок консалтингу має необхідні всі ресурси для розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонтарева І.В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків: ХНЕУ, 2016. 136 с.
2. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327с.
3. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 54–58.
4. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. *Консалтинг в Україні*. 2014. № 59. С. 4–7.
5. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

## REFERENCES

1. Hontareva, I. V. (2016). *Konsal'tynhovi posluhy v sferi pidpryyemnytstva* [Business consulting services]. Kharkiv: KHNEU [in Ukrainian].
2. Verba, V. A. (2011). *Upravlins'ke konsul'tuvannya: kontseptsiya, orhanizatsiya, rozvytok: monohrafiya* [Management consulting: concept, organization, development: monograph]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Karpenko, O. O. (2018). *Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoyi diyal'nosti v Ukrayini na osnovi yevropeys'koho dosvidu* [Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 27, 54-58 [in Ukrainian].
4. Oryshchenko, M. (2014). *Antykryzovyy konsal'tynh. Popyt zrostaye* [Crisis consulting. Demand is growing]. *Konsal'tynh v Ukrayini – Consulting in Ukraine*, 59, 4-7 [in Ukrainian].
5. Okhrimenko, O. O., & Kukharuk, A. D. (2016). *Mizhnarodnyy konsal'tynh: navch. posib* [International consulting: textbook]. K.: NTUU «KPI» [in Ukrainian].

Отримано 01.03.2022