

Євтушенко Н.О., к.е.н., доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*У статті проведено аналіз Європейського ринку консалтингових послуг, розглянуто засади розвитку менеджмент консалтингу відносно загальних показників розвитку у Європейських країнах. Визначено перспективи розвитку менеджмент консалтингу за видами на Європейському ринку послуг та встановлено основні інструменти їх реалізації.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова послуга, Європейський ринок, темпи зростання, країна.

**Постановка проблеми.** Модернізація економіки, перехід до нових економічних відносин, розвиток різних форм власності, зростання мережі малих і середніх підприємств – все це та багато іншого змушує керівників підприємств переходити від старих методів керівництва до сучасних, найбільш затребуваних. Відповідні економічні умови функціонування диктують свої підходи до виробництва, управління, фінансами, матеріальними ресурсами та людським капіталом.

Не даремно, в умовах постійних глобалізаційних змін важливою ланкою для всієї економічної системи управління підприємствами і галузями стає консалтинг, який забезпечує швидку адаптацію суб'єктів господарювання з метою ефективного функціонування та розвитку національної економіки. Будучи складовою частиною управлінської інфраструктури, консалтинг націлений на допомогу суб'єктам господарювання у вирішенні ряду комплексних економіко-управлінських проблем, перш за все пов'язаних з вдосконаленням виробництва і управління, що буде сприяти прискоренню впровадження наукових ідей і передового досвіду в практику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У розвинених країнах консалтингу у сфері економіки і управління приділяють досить серйозну увагу, що і відбивається в роботах таких закордонних авторів як Л.Якокка, Е.Ківі, Х.Джори, П.Хейкаль, В. Рапопорт [1] та інших. Хотілося б особливо відзначити внесок в розвиток теорії і практики консалтингу американського вченого М. Кубра [2], який в своїх працях докладно розглядав особливості консультування в різних областях управління підприємствами, враховуючи основні положення економічної теорії, теоретико-методологічні та загальні наукові принципи пізнання економічних явищ. Дослідження питань стану та розвитку консалтингу в умовах глобалізаційних перетворень, знайшли своє відображення в працях таких науковців як: П. Блок [3], В. Алешникова [4], А. Посадський [5].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Однак, при всьому розмаїтті наукових доробок, дослідження Європейського ринку менеджмент консалтингу вимагає комплексного дослідження.

**Метою** є проведення ґрунтовного аналізу стану та перспектив розвитку Європейського ринку менеджмент консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Європейський ринок менеджмент консалтингу, поряд з північноамериканським ринком, є найбільшим сегментом світового ринку. Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає наступне визначення консалтингу: «Менеджмент консультування полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [6].

Проведемо аналіз стану та тенденцій розвитку Європейського ринку консалтингу за основними показниками його розвитку. Оцінку Європейського ринку консалтингу будемо проводити за такими країнами як : Австрії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Греції, Ірландії, Італії, Словенії, Іспанії, Швейцарії та Великобританії, які представляють 77% загального Європейського валового внутрішнього продукту (ВВП) за Європейською панеллю.

Спочатку проаналізуємо темпи зростання оборотів менеджмент консалтингу на Європейському ринку послуг у період 2013-2016 рр. та представимо це на рисунку 1.

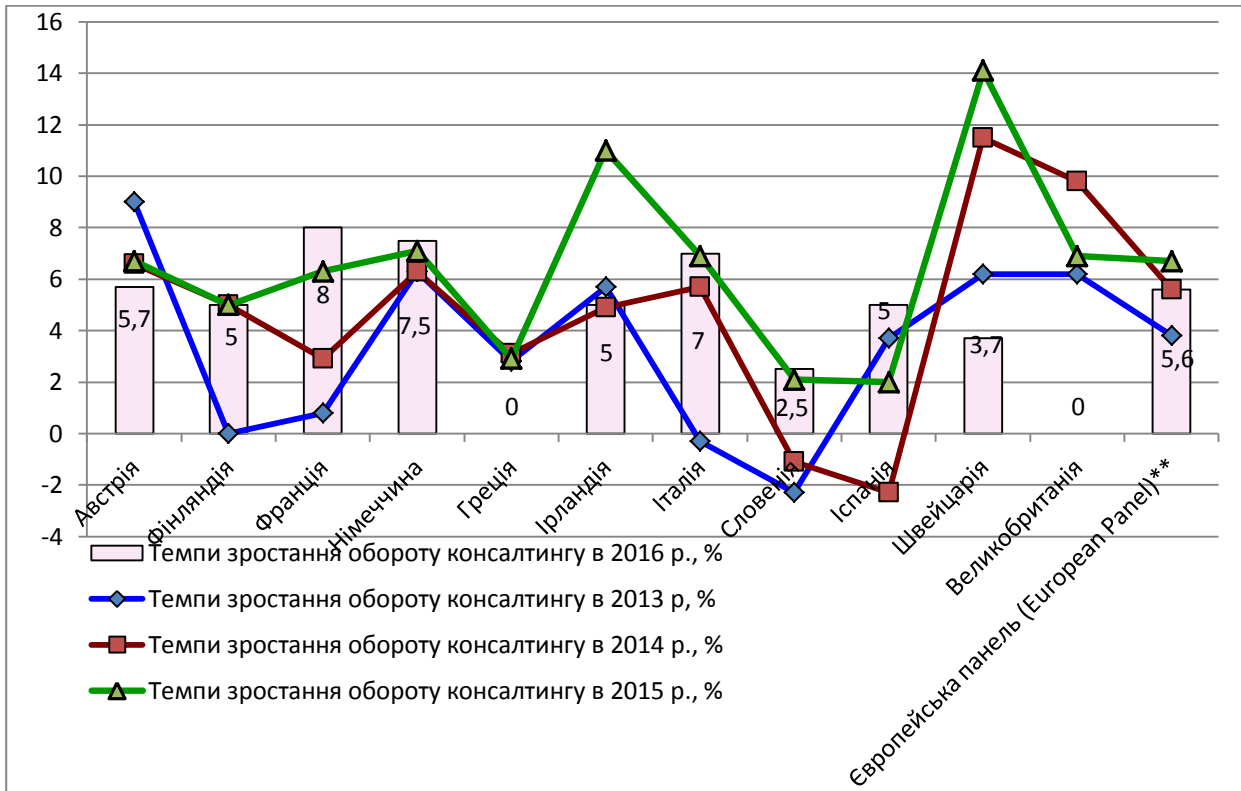


Рис. 1. Динаміка темпів зростання оборотів консалтингу на Європейському ринку послуг у період 2013-2016 рр., % (побудовано автором за джерелом [7])

У процесі дослідження темпів зростання оборотів консалтингу на Європейському ринку послуг з'ясовано, що за останні роки індустрія Європейського менеджмент консалтингу досягла відповідного зростання за обсягами: + 3,8 у 2013 році, + 5,6% у 2014 році, + 6,7% у 2015 році та +5,6% у 2016 році. Однією з причин, яка сприяла зростанню Європейського ринку менеджмент консалтингу було відновлення промисловості, що проходило за безпосередньої участі консалтингових компаній, зокрема у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій, починаючи з 2014 року.

Встановлено, що такі країни як Німеччина, Великобританія, Ірландія та Швейцарія займають на Європейському ринку консалтингових послуг стабільні лідируючі позиції, та для яких характерно щорічне зростання обсягів реалізації послуг. Темпи зростання оборотів консалтингу у цих країнах протягом 2013-2016 рр. є стабільними. Бажання нарощувати обороти в консалтинговій сфері проявляють такі країни як Франція та Італія, так темпи зростання консалтингових послуг Франції за період 2013-2016 рр. збільшились на 7,2%, тоді як темпи зростання консалтингу Італії змінилися від від'ємного значення 0,3% у 2013 р. до позитивного – 7% у 2016 р. Виняток складають показники Словенії та Іспанії, у яких темпи зростання ринку консалтингу характеризуються суттєвими коливаннями.

З метою більш ґрунтового аналізу порівнюємо темпи зростання оборотів консалтингу на Європейському ринку послуг відносно темпів зростання ВВП відповідно до Європейської панелі у період 2007-2016 рр. (рис. 2).

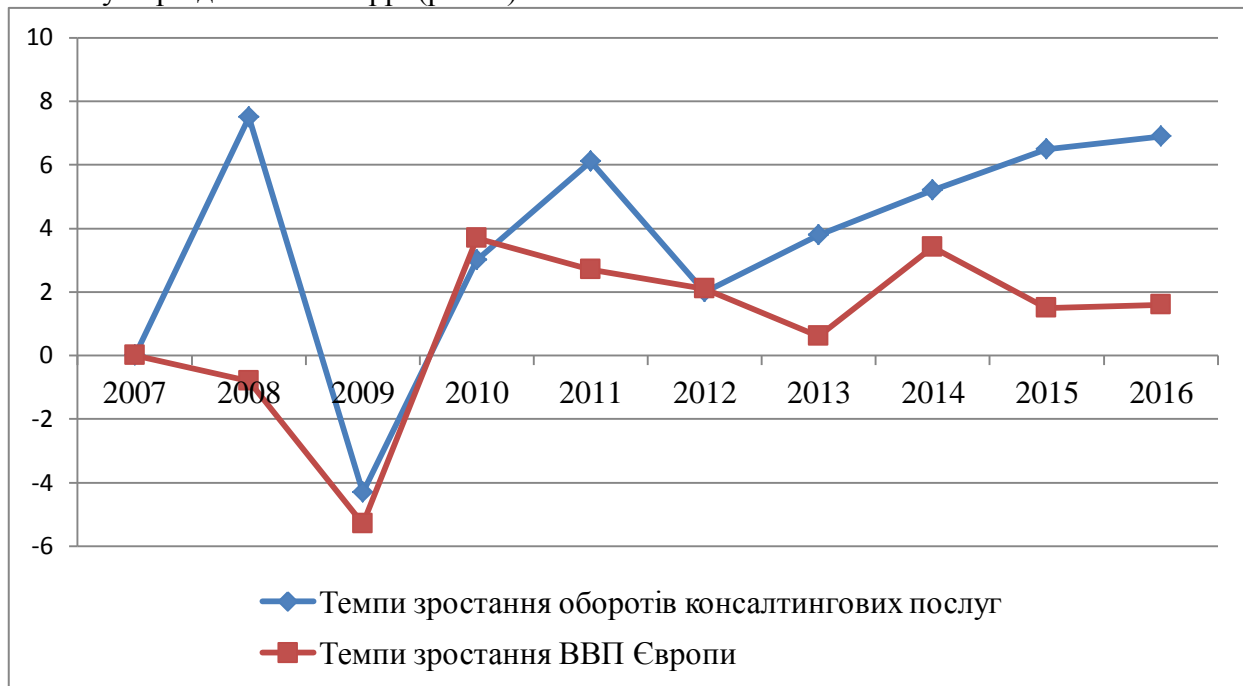


Рис. 2. Динаміка оборотів консалтингу на Європейському ринку послуг та ВВП відповідно до Європейської панелі за період 2007-2016рр., %  
(побудовано автором за джерелом [7])

Динаміки галузі менеджмент консалтингу на Європейському ринку свідчить, що дана сфера діяльності специфічних – консалтингових послуг зуміла зіткнутися і подолати рецесію, яка зачепила Європу набагато сильніше, ніж економіку світового рівня. Так починаючи з 2007 року, Європейський ринок менеджмент консалтингу збільшився в середньому на 3,9% на рік, а ВВП країн Європи у середньому на 1% на рік.

Ґрунтовний аналіз оборотів щодо реалізації послуг менеджмент консалтингу розрізі Європейських країн підкреслює ефективність його роботи відповідно до ВВП (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння оборотів менеджмент консалтингу з темпами зростання ВВП у країнах Європи за період 2008-2016 рр. [7]**

Країни	Управлінський консалтинг, оборот в рік (2008-16),%	ВВП ** щорічно CAGR, (2008-16),%	Відхилення між оборотами і ВВП за темпами зростання, (2008-16),%
Німеччина	6,4	2,0	+4,4
Австрія	5,4	2,0	+3,5
Фінляндія	4,3	1,3	+3,0
Європейська панель (EuropeanPanel)*	3,9	1,0	+2,9
Іспанія	2,7	0,1	+2,6
Італія	2,7	0,2	+2,5
Греція	-0,7	-3,0	+2,3
Великобританія	3,0	0,9	+2,1
Франція	2,7	1,3	+0,4
Ірландія	1,1	0,5	+0,7
Словенія	1,5	1,0	+0,4

У процесі аналізу встановлено, що в деяких країнах Європи, зокрема в Німеччині, індустрія менеджмент консалтингу виявилася значно затребуваною, тоді як в інших країнах темпи зростання оборотів консалтингових послуг трохи вище, ніж темпи зростання ВВП. Так у період 2008-2016 років німецька промисловість активно користувалася послугами консалтингу у сфері управління, що сприяло зростанню даних послуг на рівні 6,4%, тоді як ВВП збільшився на 2%. Аналогічним чином, у Австрії та Фінляндії ринок менеджмент консалтингу виріс відносно загально-економічних показників (відповідно + 3,5% та 3,1%). Також у Іспанії, Італії, Греції та Великобританії темпи зростання оборотів консалтингу набагато більші, ніж ВВП, а в Ірландії та Словенії ці показники порівнялись. Винятком стала Греція, яка характеризується від'ємними значеннями у консалтингу та економічному зростанні країни.

Зростання обсягів доходів за менеджмент консалтингом призводить до зайнятості консультантів. За статистичними даними у досліджуваних країнах темпи зростання зайнятості менеджмент консалтингу перевищували загальний показник зайнятості по країні. Протягом останніх років рівень зайнятості в галузі Європейського менеджменту консалтингу постійно підвищується: + 4,7% у 2014 році, + 5,1% у 2015 році та + 3,4% у 2016 році (рис. 3).

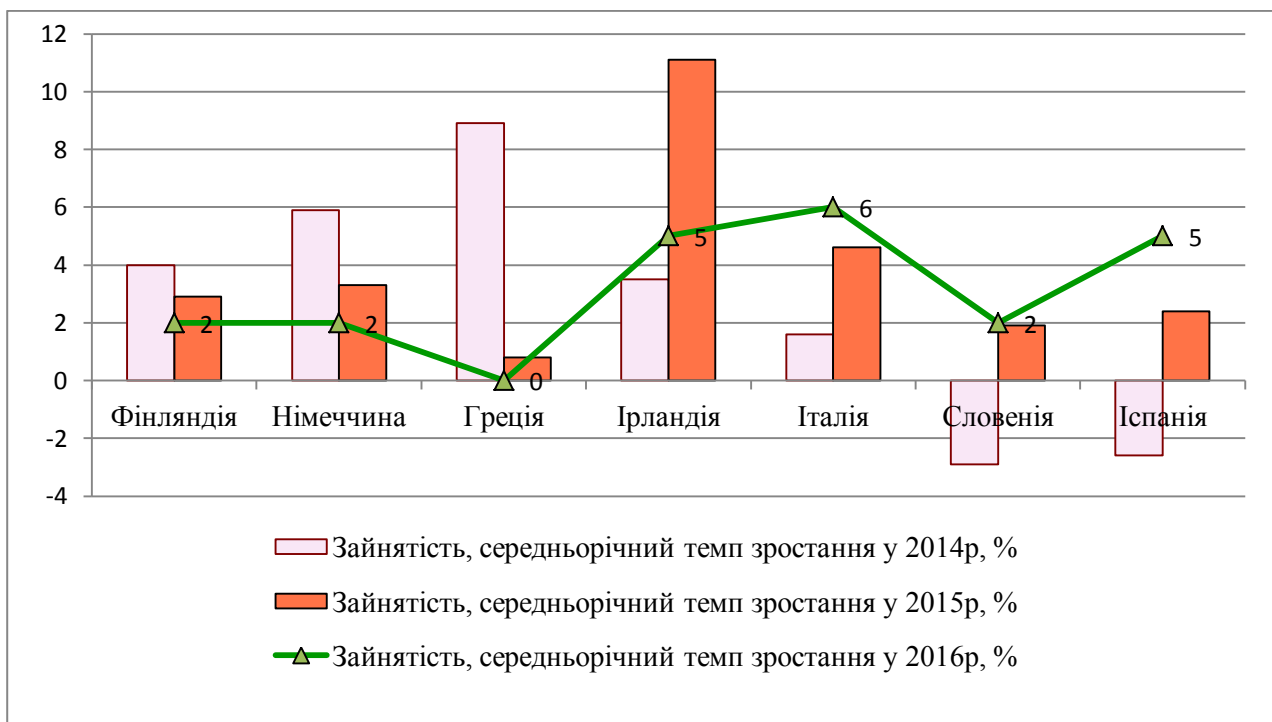


Рис. 3. Динаміка темпів зростання зайнятості на Європейському ринку консалтингових послуг за період 2014-2016рр., %  
(побудовано автором за джерелом [7])

Якщо проаналізувати Європейський ринок консалтингових послуг за окремими країнами - Німеччині, Великобританії та Італії, то можна виявити розбіжності у балансі між обсягом реалізованих послуг та зайнятістю. В кожному окремому році зміна рівня зайнятості може бути значно нижча, ніж відповідна зміна обороту (табл. 2). Ці відмінності досить обмежені у Німеччині, коли різниця між зростанням обороту консалтингу і зростанням зайнятості на ринку консалтингових послуг була досить стійкою протягом усього періоду. У Великобританії темпи зростання зайнятості коливаються більше, ніж обіг реалізації послуг, що демонструє досить гнучкий ринок праці. Значні коливання виявлені в Італії, де за часів промислової кризи зайнятість продовжувала зростати відносно оборотів.

Таблиця 2

**Порівняння оборотів реалізації послуг і динаміки зайнятості на ринку консалтингу для окремих країн Європи за період 2012-2016 рр.[7]**

Роки	Німеччина		Великобританія		Італія	
	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %
2012	8,0	4,1	3,1	-6,4	-1,3	2,3
2013	6,3	4,5	6,2	9,4	-0,3	2,5
2014	6,3	5,9	9,8	8,6	5,7	1,6
2015	7,1	3,3	6,9	9,0	6,9	4,6
2016	7,5	2,0	-	-	7,0	6,0

Аналіз оплати праці за рівнем професіоналізму консультантів є нерівномірним та показує значні відмінності по країнах Європи. Так протягом останніх трьох років у Фінляндії та Німеччині середній рівень оплати на одного професіонала-консультанта становить близько 250 000 євро на рік, а в Греції, Італії та Іспанії - близько 115 000 євро на рік (рис. 4).

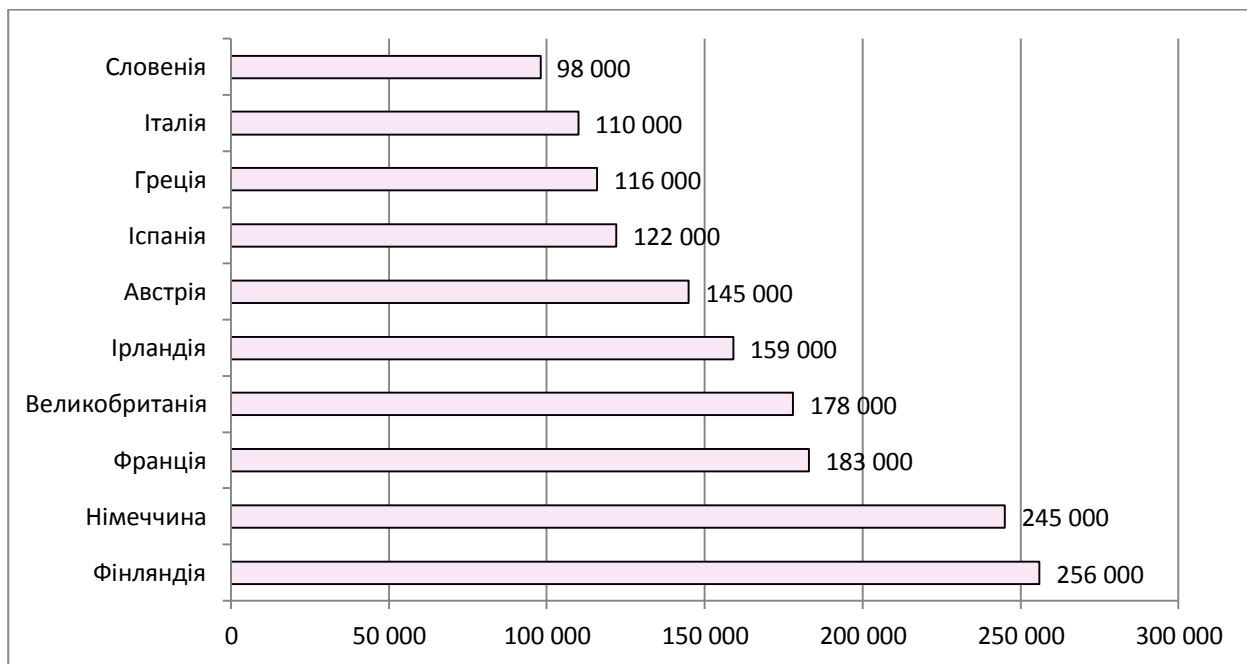


Рис. 4. Динаміка обороту оплати праці консультантів за рівнем професіоналізму по країнах Європи у період 2014-2016 рр., Євро (побудовано автором за джерелом [7])

За результатами аналізу з'ясувалося, що в таких Європейських країнах як Німеччина та Фінляндія оплата праці консультантів за рівнем професіоналізму є найвищою та коливається у проміжках від 245 тис. євро до 256 тис. євро у рік. Найменший розмір оплати праці консультантів виявляється у Словенії – 98 тис. євро на рік.

У процесі дослідження було проаналізовано Європейський ринок менеджмент консалтингу за основними сегментами – видами: стратегія, операції, продажі та маркетинг, управління фінансами та ризиками, кадри та зміни, технології та інші послуги, Окремі або інші послуги включають різноманітні додаткові професійні послуги, зокрема, такі як

тренінги, дослідження ринку, вибір виконавців та рекрутинг. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками на Європейському ринку послуг у 2014-2015 рр. наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками – видами на Європейському ринку послуг у 2014-2015 рр., %**

	Операції		Стратегія		Технологія		Кадри і зміни		Фінанси		Продаж і маркетинг	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Австрія	18	18	29	31	8	7	17	16	9	8	9	11
Фінляндія	20	20	20	20	5	5	20	20	10	10	10	10
Франція	13	16	26	28	19	15	23	24	0	0	0	0
Німеччина	38	40	18	18	21	21	13	13	5	3	4	4
Греція	23	25	24	32	15	10	6	5	12	12	2	3
Ірландія	30	30	17	17	23	23	11	11	1	1	2	2
Італія	11	9	22	23	14	18	21	8	22	24	5	6
Словенія	32	33	22	23	13	14	7	8	8	9	10	11
Великобританія	13	11	10	10	28	28	10	11	15	16	1	1

Джерело: FEACO 2006-2015 рр.; ВВП - Євростат 2016 року [7]

У ході аналізу встановлено, що протягом аналізованого періоду найбільш затребуваними є послуги за видами: «стратегія», «технологія» та «операції». Кожна з цих трьох видів послуг складає приблизно 20% Європейського ринку (з операціями близько 22%). Всі вони зростають у абсолютному та відносному вираженні на ринку консалтингових послуг та є найбільш затребуваними з боку підприємств-замовників. Так послуги «стратегія» допомагають компаніям аналізувати та змінювати свої стратегії, вдосконалювати бізнес-операції та оптимізувати їх корпоративне та ділове планування, бізнес-модельовання, аналіз ринку та розробку індивідуальної стратегії.

До країн які спрофілюються на таких видах консалтингових послуг відносять Австрію, Францію, Грецію. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками «стратегія» та «кадри і зміни» на Європейському ринку послуг у період 2014-2015 рр. наведено на рисунку 5.

Наступним затребуваним видом консалтингових послуг є «операції», які пов'язані з інтеграцією бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); управління відносинами з клієнтами / постачальниками (CRM); скорочення обігу / скорочення витрат, управління закупівлями та управління ланцюгами постачання, включаючи виробництво, дослідження та розробки (R&D), розробка продуктів та логістика. До країн, що практикуються на даних послугах відносять: Німеччину, Ірландію та Словенію.

Найбільший обсяг менеджмент консалтингу за сервісним напрямком «операції» характерно для Німеччини, яка у середньому надає даний вид послуг у межах 38-40% від загального обсягу послуг. Словенія за останні роки швидкими темпами освоює ринок консалтингових послуг за видами операцій, які коливаються у межах 32-33% від загального обсягу послуг.

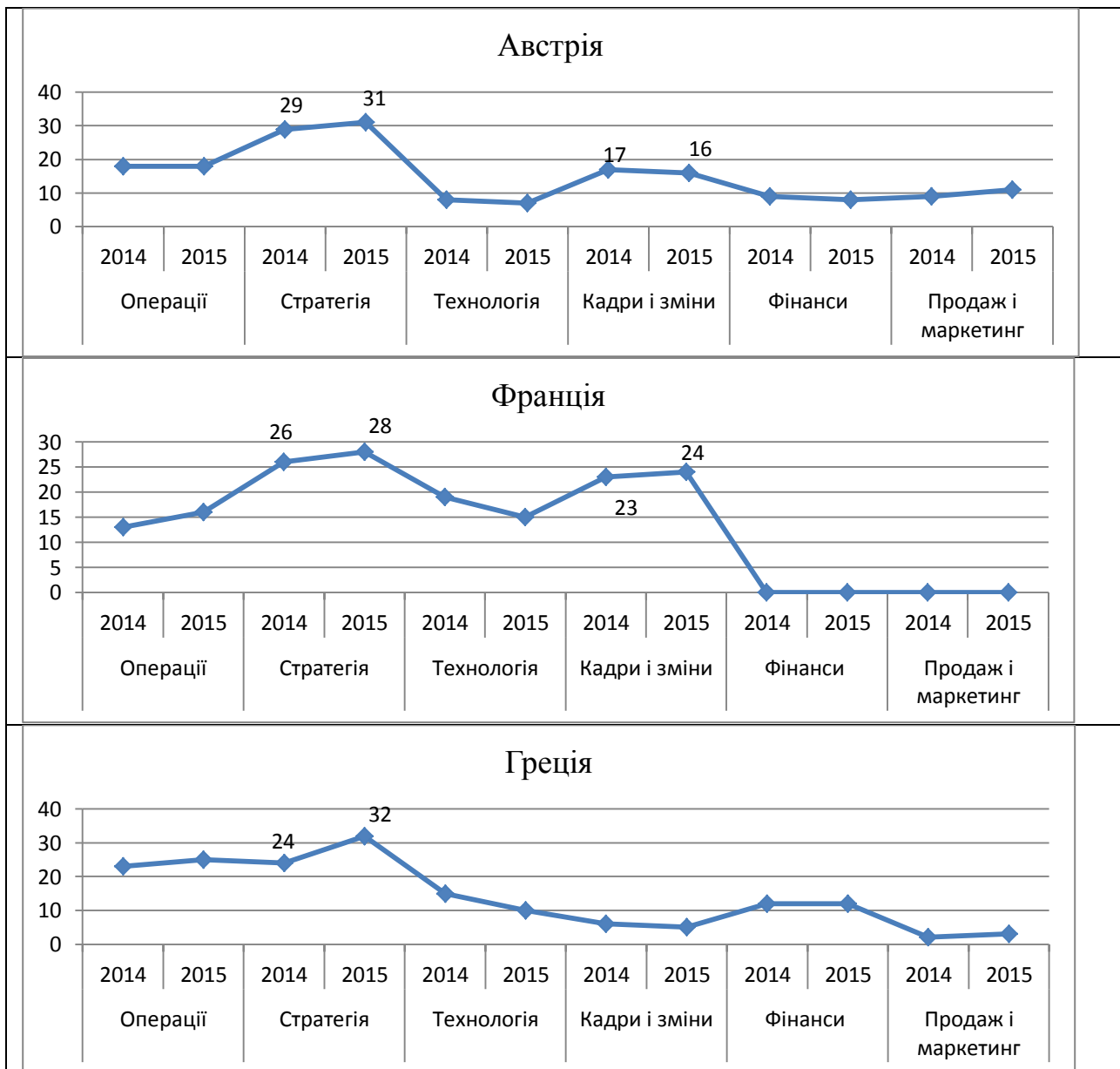


Рис. 5. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками «стратегія» та «кадри і зміни» на Європейському ринку послуг у 2014-2015 рр., % (побудовано автором за джерелом [7])

Окремої уваги заслуговують особливості використання видів консалтингових послуг Ірландії. В цій країні поряд з розвитком таких видів послуг як «операції», що коливаються у межах 30%, відбувається розвинення та становлення такого сервісного напрямку як «технологія», обсяг яких складає – 23%.

Сприяють зростанню консалтингових послуг за видом «технологія» в таких країнах як Німеччина, Ірландія та Словенія. В цих країнах розподіл обсягів за видом «технологія» знаходяться на рівні 21-23%.

Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками «операції» та «технологія» на Європейському ринку послуг у 2014-2015 рр. наведено на рис. 6.

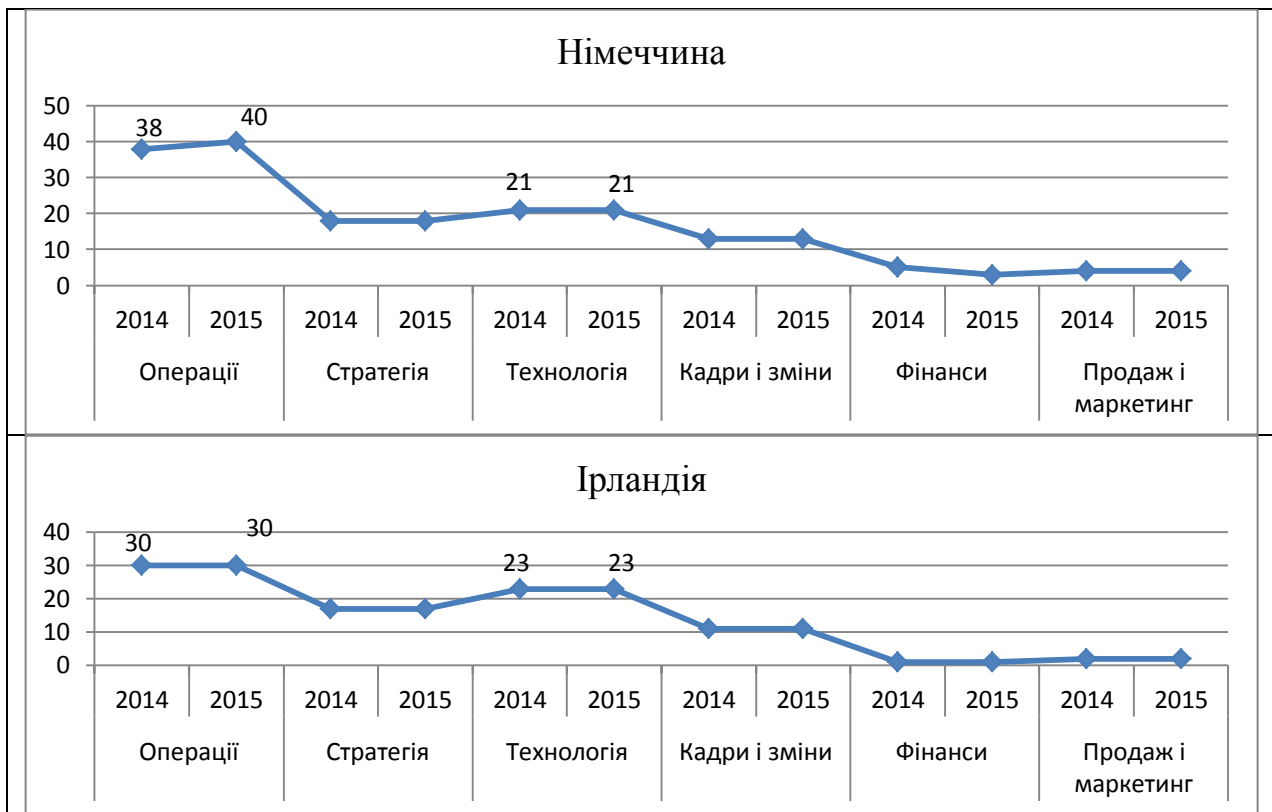


Рис. 6. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісними напрямками «операції» та «технології» на Європейському ринку послуг у 2014-2015 рр.,% (побудовано автором за джерелом [7])

Найбільшу повагу заслуговують окремі види консалтингових послуг Великобританії, яка спеціалізується на такому сервісному напрямку як «технологія» та складають 28%. Заходи технологічного характеру допомагають підприємствам-замовникам оцінювати свої ІТ-стратегії з метою впровадження технологій в бізнес-процеси, що залучають стратегічну підтримку рішень, пов'язаних із плануванням та впровадженням нових технологій для бізнес-додатків, включаючи архітектуру ІТ-мережі та безпеки. До країн, які практикуються на даних послугах відносять Великобританію, Німеччину та Ірландію. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісним напрямком «технологія» у Великобританії за період 2014-2015 рр. наведено на рис. 7.

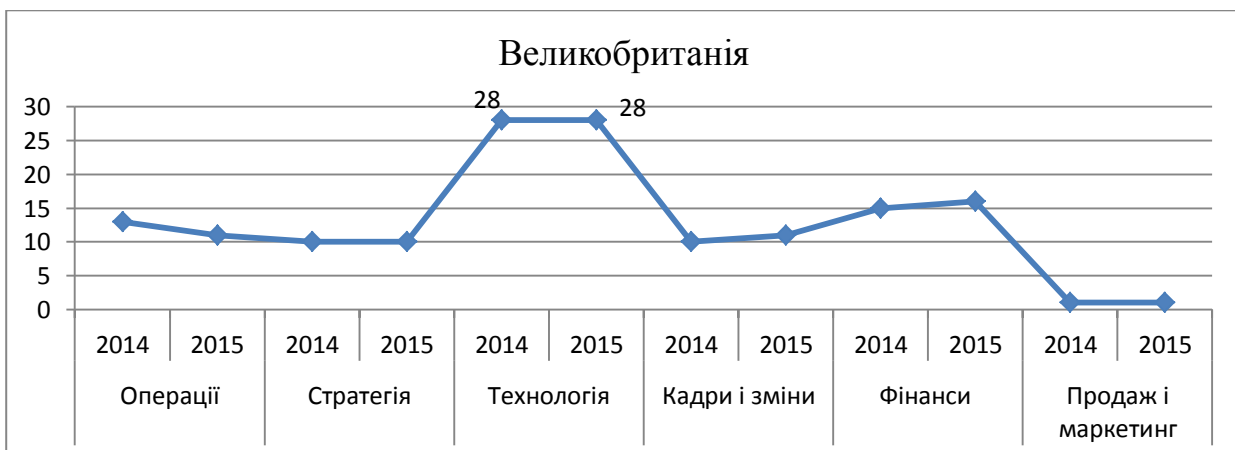


Рис. 7. Розподіл обсягів менеджмент консалтингу за сервісним напрямком «технологія» у Великобританії за період 2014-2015 рр.,% (побудовано автором за джерелом [7])



**Висновки.** Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1) ринок консалтингових послуг в європейських країнах стрімко зростає і розвивається. Починаючи з 2007 року, Європейський ринок менеджмент консалтингу збільшився в середньому на 3,9% на рік, а ВВП країн Європи у середньому на 1% на рік.

2) країнами-лідерами за обсягом наданих консалтингових послуг є Німеччина, Франція і Великобританія Ірландія та Швейцарія;

3) темпи зростання зайнятості менеджмент консалтингу перевищували загальний показник зайнятості по країні. Протягом останніх років рівень зайнятості в галузі Європейського менеджменту консалтингу постійно підвищується та коливається від + 4,7% у 2014 році, + 5,1% у 2015 році та + 3,4% у 2016 році.

4) оплата праці за рівнем професіоналізму консультантів є нерівномірною відносно країн Європи, але є достатньо високою від 98 тис. Євро на рік до 256 000 тис. Євро на рік) відносно таких країн як Україна.

4) в структурі попиту на послуги управлінського консалтингу домінуючі позиції займають послуги за видами «технологія», «стратегія», «кадри та зміни», «операції». Це пов'язано з розвитком бізнес-консалтинг та ІТ-консалтинг, які в сукупності займають 71% всього Європейського ринку консалтингу;

5) реалізація консалтингових послуг надається традиційним інструментам, завдяки яким виконуються завдання щодо збільшення доходів клієнтів з подальшим підвищенням рентабельності і скороченням витрат. Однак Інструментом № 1, що допоможе процесу реалізації «стратегії», «операції» та «технології» визначена за світовим рейтингом система управління взаємовідносинами консультантів з клієнтами. На наш погляд це і є консалтингова взаємодія підприємств, яку автор розглядає як професійний комунікативний процес, що реалізується через систему комунікацій.

### Список використаної літератури

1. Рапопорт В. Ш. *Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации)* / В.Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 1988.
2. *Управленческое консультирование. Введение в профессию* / Под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – [4-е изд.]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
3. *Блок Питер. Безупречный консалтинг* / Питер Блок ; пер. с англ. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
4. *Алешникова В.И. Використання послуг професійних консультантів.* – М.: Инфра-М, 1999. – 240 с.
5. *Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин* / А.П. Посадский. – М.: Гос. ун-т – Высшая школа математики; Высшая школа экономики, 1999. – 240 с.
6. *Трофимова О.К. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом [Электронный ресурс].* – Режим доступа: [www.cfin.ru/consulting/mkintro-10.shtml](http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-10.shtml)
7. *Feaco annual survey of the European MC market [Electronic resource].* – 2015. – Mode of access: [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco\\_Survey%202015-2016.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202015-2016.pdf)

**Евтушенко Наталья Александровна. Европейский рынок консалтинговых услуг: особенности и перспективы развития.** В статье проведен анализ европейского рынка консалтинговых услуг, рассмотрены основы развития менеджмент консалтинга относительно общих показателей развития в Европейских странах. Определены перспективы развития менеджмент консалтинга по видам на Европейском рынке услуг и установлены основные инструменты их реализации.

**Ключевые слова:** консалтинг, консалтинговая услуга, Европейский рынок, темп роста страны.

*Yevtushenko Natalya. European consulting market: features and prospects of development. The article is an analysis European market of consulting services, principles are considered development consulting management relative to the general indicators of development in European countries. Perspectives are defined development consulting management by type in the European market for services and found based tools for their implementation.*

**Keywords:** consulting, consulting service, European market, the growth rate of the country.