

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

# Міжнародна економічна політика

Науковий журнал

Спеціальний випуск

У 2 частинах

Частина 1

Заснований у червні 2004 р.

Головний редактор Д. Лук'яненко

Київ 2012

УДК 339.92(06)  
ББК 65.050я43  
М 74



***Засновник та видавець***

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

***Свідоцтво про реєстрацію***

№ КВ 8829 від 03.06.2004  
Видано Державним комітетом телебачення і радіомовлення України

Постановою Президії ВАК від 04.07.2006 № 1-05/7 журнал включено до переліку наукових видань ВАК України

***Адреса редакції***

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», просп. Перемоги, 54/1, ауд. 512 м. Київ, 03057, Україна

*Головний редактор*

**Дмитро Лук'яненко**,  
доктор економічних наук, професор, декан факультету міжнародної економіки та менеджменту КНЕУ, Україна

*Заступник головного редактора*

**Тетяна Циганкова**,  
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної торгівлі, директор Центру розвитку міжнародної торгівлі КНЕУ, Україна

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ  
Протокол № 5 від 29.11.12*

© КНЕУ, 2012

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**Богдан Губський,**

доктор економічних наук, професор, депутат Верховної Ради України

**Ентоні ВанДузер (J. Anthony VanDuzer),**

професор факультету права Університету Оттави,  
консультант Центру торгової політики та права, Канада

**Михайло Діба,**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету банківської справи КНЕУ, Україна

**Ірина Каленюк,**

доктор економічних наук, професор, ректор Чернігівського державного інституту економіки і управління, Україна

**Анатолій Колот,**

доктор економічних наук, професор,  
проректор КНЕУ, зав. кафедри управління персоналом, Україна

**Роберт Кравчук (Robert S. Kravchuk),**

доктор наук, Університет Індіани, США

**Карл МакМіллан (Carl McMillan),**

доктор наук, професор, Інститут європейських та російських досліджень,  
Карлтонський університет, Канада

**Іван Малий,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри макроекономіки та державного управління КНЕУ, Україна

**Олег Мозговий,**

доктор економічних наук, професор, зав. кафедри міжнародних фінансів КНЕУ, Україна

**Анатолій Наливайко,**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету економіки та управління КНЕУ, Україна

**Тетяна Оболенська,**

доктор економічних наук, професор, проректор КНЕУ, Україна

**Євген Панченко,**

доктор економічних наук, професор  
кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ, Україна

**Володимир Попов (Vladimir Popov),**

доктор наук, професор,  
Інститут європейських та російських досліджень, Карлтонський університет, Канада

**Анатолій Поручник,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, директор  
Центру магістерської підготовки КНЕУ, Україна

**Віра Рокоча,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки  
ВНЗ «Інститут економіки та права «КРОК»», Україна

**Майкл Харт (Michael Hart),**

професор кафедри торгової політики Сімона Райзмена,  
Карлтонський університет,  
консультант Центру торгової політики та права, Канада

**Віктор Чужиков,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри європейської інтеграції КНЕУ,  
Україна

<i>Колесник О. О.</i> Банківський менеджмент у період пристосування до нових макро-економічних умов . . . . .	299
<i>Копистиря А. М.</i> Корупція і глобальна фінансова криза: теоретичний аспект . . . . .	304
<i>Лебедев І. В.</i> Сталий розвиток на засадах корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальної нестабільності. . . . .	311
<i>Лук'яненко Л. І., Любенюк Н. О.</i> Особливості розвитку та захисту інтелектуальної власності в Україні . . . . .	317
<i>Мельник А. О.</i> Теоретичні засади формування та реалізації механізму виявлення передумов світових економічних криз . . . . .	324
<i>Мусієць Т. В., Мельник Д. С.</i> Формування системи ризик-менеджмент у банках в умовах глобальних фінансових дисбалансів. . . . .	331
<i>Нанавов А. С.</i> Вплив фінансово-економічної кризи на ісламську фінансову систему . . . . .	337
<i>Руденко В. С.</i> Організаційно-структурний контекст розвитку компаній в умовах глобальної нестабільності. . . . .	344
<i>Руденко Ю. М.</i> Системні засоби нейтралізації наслідків світової фінансової кризи . . . . .	352
<i>Самсонова О. І., Тихоненко Ю. Ю.</i> Банкрутство банків в умовах глобальної нестабільності. . . . .	357
<i>Стародубцева О. І.</i> Розвиток світового ринку злиттів і поглинань в умовах фінансової кризи . . . . .	364
<i>Столярчук Я. М.</i> Форми прояву глобальних фінансових асиметрій . . . . .	370
<i>Топішко Н. П.</i> Глобалізація і проблеми модернізації соціальної політики в умовах нестабільності. . . . .	378

### 3. Антикризова стратегія Євросоюзу

<i>Біленко Ю. І.</i> Роль іноземного капіталу у розвитку країн Центральної та Східної Європи . . . . .	385
<i>Булкот О. В.</i> Проблеми стабільності євро в умовах глобальної фінансової кризи . . . . .	393
<i>Гончарова А. О.</i> Інноваційні детермінанти розвитку машинобудування в Європейському Союзі. . . . .	398
<i>Коваленко С. І.</i> Стратегія транскордонної кооперації ЄС як фактор глобальної економічної безпеки . . . . .	405
<i>Лаврінченко О. В.</i> Трансформація валютних систем країн ЦСЄ . . . . .	411
<i>Ніконюк К. О.</i> Застосування європейського досвіду в реформі охорони здоров'я України (в контексті пілотного проекту) . . . . .	418
<i>Поштар Є. Л.</i> Конфедеративність і фінансова гармонізація ЄС: геоекономічні інтереси та виклики . . . . .	423
<i>Ричка М. А., Кульбіда М. В.</i> Антикризова політика Європейського Союзу. . . . .	431
<i>Різниченко Є. І.</i> Нова архітектура фінансової стабільності в Європі . . . . .	436
<i>Швидкий О. А.</i> Сучасні фактори розвитку світового енергетичного ринку. . . . .	443

### 4. Корпоративний компонент глобальної економічної політики

<i>Афтанділянц В. Є.</i> Проблеми формування стратегії на підприємствах консалтингової галузі . . . . .	450
<i>Бірюк О. С.</i> Теоретичні підходи до визначення експортноорієнтованості підприємства . . . . .	455
<i>Бутенко Н. В.</i> Становлення та розвиток концепції екологічного маркетингу. . . . .	461

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГАЛУЗІ**

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, в умовах ринкової економіки, категорія стратегії займає суттєве місце у системі господарювання не залежно від розміру чи виду діяльності компанії. Саме ті компанії, які приділяють особливу увагу розробці і впровадженню власної стратегії перемагають в конкурентній боротьбі і успішно функціонують протягом багатьох років або навіть десятиліть. Особливе місце серед інших галузей посідає галузь управлінського консультування. Це пов'язано, з одного боку з тим, що консалтингові компанії чинять значний вплив на формування поняття стратегія та розробку практичних стратегічних підходів і інструментів, а з іншого боку, самі консалтингові компанії, через особливості сфери ділових послуг та організаційної структури, мають складності з розробкою та впровадженням чіткої стратегії власного розвитку.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Стратегія пройшла в своєму розвитку багато етапів, та еволюціонувала від військової концепції до окремої дисципліни, яка займає провідне місце в навчальних програм провідних бізнес-шкіл світу. Залишаючи поза сферою даного дослідження історію виникнення поняття стратегія, розглянемо найважливіші етапи становлення даної концепції, як окремої економічної дисципліни. Першими вченими, які звернули увагу на стратегію в розрізі економіки та управління підприємствами були А. Чандлер [1], І. Ансофф [2] та К. Ендрюс [3] у 60-ті роки ХХ ст. В подальшому, значний вклад в розвиток та становлення стратегії, як науки зробили засновники власних консалтингових компаній Б. Хендерсон [4] та М. Портер [5]. Серед сучасних вчених, які узагальнили та систематизували підходи до формування стратегії можна виділити Д. Спұлбера [6] та багатьох інших. Окремо слід відзначити внесок М. Мінцберга [9], який створив власну класифікацію

підходів до стратегії в залежності від різних факторів. В свою чергу Болман та Діл [10], у своїх працях, значну увагу приділили впливу самої організації на формування власної стратегії. Окремо слід виділити праці представників консалтингових компаній М. Стюарта [7] та М. Єшфорда [8], які розкривають особливості та проблеми консалтингового бізнесу. Не зважаючи на те, що існує багато публікацій вітчизняних авторів на тему стратегії та галузі консалтингу, більшість досліджень спрямовані, а не на внутрішні процеси, які ведуть до формування стратегії консалтингової компанії, а на стан самої галузі. Це пов'язано з тим, що ринок консалтингових послуг все ще знаходиться на стадії формування і розвитку. Метою даного дослідження є в першу чергу звернення уваги на проблеми, які заважають ефективному формуванню стратегії та визначення напрямків майбутніх досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заснуванням стратегії, як наукової дисципліни можна вважати публікацію в 1962 році книги Альфреда Чандлера “Стратегія та структура” [1] в якій вчений дослідив управлінські структури великих американських компаній. Чандлер показав, як керівники розподіляли ролі у процесі формування довгострокових цілей щодо напрямків діяльності своїх компаній, а потім змінювали організаційні структури та інвестували кошти, для того щоб ці стратегії працювали. У визначенні Чандлера стратегія - це визначення базових довгострокових цілей та завдань підприємства та адаптація курсу дій і розподіл ресурсів для досягнення цих цілей.

Ігор Ансофф, що працював в компанії “Локхід Електронікс Компані”, був не задоволений підходом до планування, як до екстраполяції минулих трендів і розробив власну концепцію стратегії. Він запропонував п'ять складових стратегій: 1) діапазон продукт-ринок; 2) вектор росту (в якому напрямку змінюється діапазон, наприклад, наголос на старому проти нового продукту або ринку); 3) конкурентні переваги (унікальні переваги відносно продуктів або ринків); 4) синергія, що генерується на основі комбінації внутрішніх можливостей або компетенцій; 5) рішення щодо купівлі або виробництва. В

результаті такого підходу Ансофф наголосив на потенціалі зростання компанії, від взаємного підсилення компонентів стратегії [2].

На думку Ендрюса зовнішнє середовище через постійні зміни надає організації можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони підприємства відповідно адаптуються для уникнення загроз і використання можливостей. Внутрішня оцінка сильних та слабких сторін веде до переваг, що відрізняють її від конкурентів; зовнішня оцінка можливостей та загроз веде до ідентифікації потенційних факторів успіху. Такий аналіз став основою формування стратегії. Ендрюс запропонував стратегію як патерн цілей та головних політик і планів для досягнення цих цілей, поставлених таким чим, щоб визначити в якому бізнесі оперує компанія і якою компанією вона хоче бути [3].

Не зважаючи на нові погляди в управлінні великими підприємствами, жоден з вищеназваних авторів не мав великого впливу на практичну сферу реалізації стратегії. В кінці 60-х вплив на практичне впровадження та формування стратегічних концепцій у бізнес, та стратегії, як науки, спричинили консалтингові компанії, які завжди знаходились в тісному контакті з найбільшими підприємствами світу. Особливе місце серед яких належить Бостон Консалтинг Груп, засновник якої Брюс Хендерсон розробив такі відомі концепції, як крива досвіду та матриця ріст-доля ринку [4] та керівнику компанії “Монітор груп” Майклу Портеру, який у 1980 році запропонував концепцію 5 сил (постачальники, конкуренти в галузі, споживачі, товари-замінники, нові гравці на ринку), що впливають на формування стратегії компанії [5].

Сучасний підхід до формування стратегії не набагато змінився з 60-х років. Так, сучасний підхід до формування стратегії виглядає наступним чином:

1. менеджери починають стратегічний аналіз з встановлення цілей;
2. виконують зовнішній аналіз умов ринку та внутрішній аналіз організації компанії, і відповідно узгоджують цілі компанії з потенціалом ринків та організаційними можливостями;
3. визначають критичні фактори, що відрізняють компанію від конкурентів і створюють відповідні конкурентні переваги;

4. формують конкурентні стратегії, які враховують стратегії конкурентів та обирають ринкові дії для перемоги над конкурентами;
5. змінюють організаційну структуру таким чином, щоб вона відповідала загальній стратегії компанії. [6]

Не зважаючи на те, що консалтингові компанії прямо впливають на формування, розвиток та розробку стратегій компаній-клієнтів, самі вони не завжди мають чітко сформовану стратегію розвитку. А сам процес формування стратегії не може бути таким самим, як на більшості звичайних підприємств. Як показує досвід деяких консультантів, консалтингові компанії звертаються до власної стратегії, лише коли стає зрозумілим, що у компанії проблеми [7]. Причини такого парадоксу, на нашу думку, криються у організаційній структурі консалтингових компаній та особливостях консалтингового бізнесу.

Переважає більшість консалтингових компаній функціонують, як партнерства, тобто компанією управляють декілька партнерів і рішення приймаються колегіально. Консалтингова компанія функціонує, як коаліція груп, кожною з яких керує партнер. Партнери роблять пропозиції потенційним клієнтам та несуть персональну відповідальність перед ними за виконання проекту. Сам консалтинговий продукт у більшості випадків є нематеріальним і унікальним для кожного клієнта. Послуги можуть бути, як спорідненими так і диверсифікованими, наприклад компанія може впроваджувати системи менеджменту якості і так само розробляти стратегію або впроваджувати ІТ-проект. Самі клієнти можуть різнитися, як за розміром від дуже великих транснаціональних корпорацій до невеликих локальних компаній, так і за сферами діяльності - від великих металургійних конгломератів та виробників товарів народного споживання до урядів країн і недержавних гуманітарних організацій. Крім того, більшість консалтингових компаній не мають відокремлених відділів маркетингу та продаж, що пов'язано з особливостями просування консалтингових послуг та процесом купівлі даних послуг.

Консалтинговий бізнес складається з 3 складових - продаж послуг, виконання послуг, управління процесом продажу і надання послуг. Ці складові є в кожному бізнесі, але в консалтингу всіма трьома елементами займається одні і



ті самі люди в різних пропорціях. Це спричиняє таку проблему, що співробітники які займаються лише продажем консалтингових проектів не завжди можуть оцінити, які ресурси необхідні для виконання проекту та скільки часу він може тривати, а від цього залежить як вартість проекту так і якість його виконання. З іншого боку консультанти, які безпосередньо виконують проекти для клієнтів можуть не мати необхідних навичок та здібностей для продажу великих дорогих проектів. Отже в компанії постає дилема - хто продаватиме послуги - люди, які знають, як продавати, але не уявлять як саме робити те, що вони продають або люди, які безпосередньо виконуватимуть проект, але можуть не мати навичок ефективних продаж та комунікації.

Проблеми, що впливають на стратегію консалтингових компаній можна узагальнити виходячи з аналізу недоліків в їх діяльності [8]:

- брак фокусу - компанії бажать обслуговувати клієнтів з багатьох галузей та географічних регіонів, тому консалтингова компанія може мати складності з розстановкою пріоритетів і визначенням єдиної стратегії фірми;

- постійна потреба у нових проектах та клієнтах - в консалтинговому бізнесі найбільшою проблемою є незавантаженість консультантів роботою. Від завантаженості консультантів залежить їх успішність в компанії. Більшість консалтингових компаній сповідують політику вгору або назовні, тобто, якщо консультант не просувається на наступний щабель кар'єрної драбини протягом певного періоду часу його звільнюють. Це значить, що чим більше годин консультант працював на клієнта тим більше грошей завдяки цьому заробила компанія. Це призводить до постійного пошуку нових проектів і може спричинити появу надмірної кількості проектів, які виконує один консультант, а це в свою чергу впливає на якість послуг і на загальну стратегічну позицію компанії;

- короткотермінове бачення - замість розробки довгострокових цілей, багато консультантів беруться за проекти, які є популярними у даний момент. Це призводить до хвиль звільнень та наборів нового персоналу, замість розвитку довгострокових вмій та навичок;

- слабкі внутрішні комунікації - комунікація між головним офісом та відокремленими підрозділами консалтингових компаній може бути не лише обмеженою, але і взагалі відсутньою. Це може проявлятися у тому, що проекти будуть виконуватись менш кваліфікованими консультантами, не зважаючи на те, що в іншому офісі компанії можуть бути більш досвідчені та придатні до конкретного проекту спеціалісти;
- слабе використання наявних ресурсів - цей недолік впливає з попереднього і може призводити до зниження якості наданих послуг і в результаті втрати конкурентних переваг фірми;
- виконання однієї і тієї ж роботи по декілька разів - не зважаючи на те, що консалтингові компанії пропонують клієнтам найкращі практики з бізнесу, через слабкість внутрішніх комунікацій може статися так, що консультанти виконуватимуть одну і ту саму роботу по кілька разів, хоча спеціалісти з іншого офісу могли виконувати подібні проекти в минулому;
- ставлення до персоналу - головним активом консалтингової компанії є її персонал, а отже звільнення людей у разі коливань ринку і політика вгору або назовні, негативно впливають на загальну атмосферу в колективі і не сприяють довгостроковому розвитку консультанта в компанії.

Отже, розглянувши проблеми організації консалтингового бізнесу стає зрозумілим, що через політичний процес партнер може взяти собі роботу, яку більш якісно міг виконати інший консультант. В даному випадку якість послуг може суттєво знизитися, що відповідно суттєво вплине на стратегічні позиції компанії.

Пояснення такої ситуації можна знайти в аналізі різних шкіл стратегії Мінцберга [9], де прибічники “Школи Влади” стверджують, що через зміни у зовнішньому середовищі, двозначності цілей та ступеня доступності ресурсів оптимальну стратегію не лише не можливо виконати, але і створити. Конкурентні цілі індивідів та коаліцій будуть постійно викривлятися та порушуватись. Практично всі організації, окрім найменших за розміром або тих де превалює авторитарний стиль керівництва мають в тій або іншій мірі політизований процес прийняття стратегічних рішень, розробки і впровадження

стратегії. Стратегії, що з'являються в результаті таких дій не завжди є оптимальними для організації, а скоріше відображаються інтереси найбільш потужних груп.

На думку Болдмана та Діла [10], організаційна політика компанії має наступні характеристики:

- Організація представляє собою коаліції різних індивідів і груп, які об'єднані на основі спільного інтересу;
- Між членами коаліцій існує стійка різниця в системах цінностей, вірувань, рівнях поінформованості, інтересах і сприйнятті реальності;
- Найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів - хто що отримує;
- Обмеженість ресурсів і стійкість різниці складають основу для конфлікту і роблять його центральним компонентом організаційної динаміки, а владу найважливішим ресурсом;
- Цілі і рішення є результатом угод, переговорів та жонгливання позиціями між зацікавленими групами.

Чим більш значимою є стратегічне рішення і чим більш децентралізоване управління компанією, тим більш вірогідно, що подібні стратегії будуть супроводжуватись політичними маневрами, що суттєво ускладнює процес створення організацією плану дій взагалі. Створенні в політичному процесі стратегії носять спонтанний характер і формуються в термінах позицій ніж перспектив. Створення єдиної інтегрованої і послідовної стратегії в ході політичного процесу є малоімовірним.

Суттєвим недоліком політичного процесу є те, що замість управління компанією та обслуговування клієнтів керівництво може повністю переключити увагу на політичну боротьбу за необхідні рішення.

**Висновки.** Отже проблеми стратегії у консалтинговому бізнесі впливають зі структури самого бізнесу та специфіки організаційної структури консалтингових компаній. На сьогоднішній день кількість досліджень проблем формування стратегій консалтингових компаній є дуже малою. Але враховуючи той факт, що основною перевагою консалтингової компанії є її авторитет,

формування ефективної та максимально результативної стратегії розвитку є однією із основних задач, що постає перед сучасною консалтинговою компанією. А отже дана проблема потребує подальшого дослідження.

## **Бібліографія**

1. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill
3. Andrews, K., E. Learned, C. R. Christensen, and W. Guth (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin
4. Stern, C. W., George, J. (1998). *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*. (1 ed.). New York: John Wiley & Sons
5. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press
6. Spulber Daniel F. (2009). *Economics and Management of Competitive Strategy*. World Scientific Publishing Company
7. Stewart M. (2010) *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy*. New York: W. W. Norton & Company
8. Ashford M. (2000). *Con Tricks: Choosing The Right Consultancy*. London: Simon & Schuster UK
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Simon and Schuster.
10. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (4th ed.). San Fransico, CA: Jossey-Bass Inc Pub.