

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

# ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

СПЕЦІАЛЬНИЙ  
ВИПУСК

## СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У двох частинах  
Частина 2

ЗБІРНИК  
НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Заснований у 1992 р.

ДО 20-РІЧЧЯ КАФЕДРИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*2—3 лютого 2012 року*

УДК 005.1  
ББК 65.291.21я43  
Ф 79

Ф 79 **Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. — Ч. 2. — К. : КНЕУ, 2012. — 488, [0] с.**  
ISBN 978-966-483-579-1  
ISBN 978-966-483-581-4 (частина 2)

Випуск спрямований на обговорення результатів останніх досліджень у галузі менеджменту, зокрема, теоретичних та практичних аспектів загального менеджменту, розвитку управлінської думки, управління конкурентоспроможністю, інноваційного менеджменту, стратегічного та корпоративного управління, операційного менеджменту, управління знаннями та організаційної поведінки.

УДК 005.1  
ББК 65.291.21я43

*Редакційна колегія*

**С.М. Соболев**, канд. екон. наук, проф. (відп. за випуск); **Т. О. Соболева**, канд. екон. наук; **Т.В. Омеляненко**, канд. екон. наук, доц; **В. М. Соломаха**, канд. екон. наук, доц.

*Адреса редакції: 03680 м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
Тел. 371-61-74*

*Засновник та видавець  
Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
Зареєстровано в Міністерстві юстиції України  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 11578-450Р від 28.07.06*

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
Протокол № 4 від 29.12.11 р.*

*Редактор Т. Мизгасва  
Художник обкладинки Т. Зябліцева  
Коректор Т. Мизгасва. Верстка О. Шевчук  
Підп. до друку 22.02.12. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1. Гарнітура Тип Таймс.  
Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 28,36. Обл.-вид. арк. 32,28. Наклад 125 пр. Зам. 11-4325.  
Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1*

*Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44  
E-mail: publish@kneu.kiev.ua*

**ISBN 978-966-483-579-1**  
**ISBN 978-966-483-581-4 (частина 2)**

© КНЕУ, 2012

10. Krause G. Turn Your Strategy Into Action / G. Krause // Management Accounting Research. — 2007. — № 8.

11. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions / H. Norreklit // Management Accounting Research. — 2007. — № 11.

12. Nickols F. The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements, The Distance Consulting Company, Robbinsville, New York, 2000.

УДК 338.46

*В. Є. Афтанділянц,*  
асистент, кафедра менеджменту сфери послуг,  
ДВНЗ «Київський національний  
університет технологій та дизайну»

### **ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ З ІСТОРИЧНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ**

**АНОТАЦІЯ.** Розглянуто основні етапи розвитку галузі консалтингових послуг у світі та Україні. Визначено основні події, що впливали на структуру галузі та наслідки такого впливу на підприємства. Визначено передумови виникнення консалтингових послуг. Окреслено взаємозв'язок між економічною ситуацією у світі і розвитком галузі консалтингових послуг.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** консалтинг, консалтингові послуги, історія бізнесу, розвиток, сфера послуг.

**АННОТАЦИЯ.** Рассмотрены основные этапы развития отрасли консалтинговых услуг в мире и Украине. Определены основные события, которые влияли на структуру отрасли и последствия такого влияния на предприятия. Определены предпосылки возникновения консалтинговых услуг, взаимосвязь между экономической ситуацией в мире и развитием отрасли консалтинговых услуг.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** консалтинг, консалтинговые услуги, истории бизнеса, развитие, сфера услуг.

**ABSTRACT.** In this article we have considered stages of management consulting industry around the World and in Ukraine. We defined main events, which affected industrial structure and aftermaths of these events. We also defined preconditions of management consulting emergence. Interdependence of economic conditions and consulting industry are also brought into light.

**KEYWORDS:** consulting, management consulting, business history, services, development

## **Вступ**

Актуальність даної теми полягає в тому, що завдяки поглибленню інтернаціоналізації виробництва та суттєвої інтеграції України у світову економіку, економіка країни стала більш відкритою і схильною до коливань на світових ринках. В умовах відновлення економіки після кризи 2007 року, українські компанії стикаються з новими викликами. Це стосується як виробничої сфери, так і сфери послуг. Однак кризи у світовій економіці траплялися і раніше. Саме тому важливо проаналізувати події, які супроводжували економічні спади минулих років. Знаючи, як у кризових умовах діяли окремі галузі, ми отримаємо необхідну базу для прийняття рішень в сучасних умовах. Особливо це стосується сфери консалтингових послуг, яка все ще перебуває в стадії розвитку в Україні.

## **Постановка проблеми**

За двадцять років незалежності ринок консалтингових послуг України значно розвинувся. Його розвиток пов'язаний з переходом від центрально-планової економіки до ринкової, змінами структури власності, виходом українських компаній на світові ринки та інтересом іноземних інвесторів до нового ринку. Відповідно, зі змінами на ринку формувалася попит на ті чи ті консалтингові послуги.

Світовий ринок консалтингу також розвивався відповідно до розвитку економіки в цілому. Однак на нього впливали не тільки суто економічні події, але й інші чинники. Консалтинг, у свою чергу, з кожним новим етапом розвитку світової економіки пропонував нові підходи до ведення бізнесу, що в свою чергу призводило до зростання продуктивності компаній і, відповідно, нового періоду зростання економіки.

Історичний метод дослідження є найдоречнішим у цій ситуації, оскільки консалтинг пройшов у своєму розвитку ряд криз і, виходячи з цього, можна зробити певні висновки щодо сьогоденної і майбутньої ситуації на ринку. Окремо необхідно відзначити обмеження даного дослідження пов'язані з неоднозначністю кількісних даних щодо ринку, викликані відсутністю єдиної методології аналізу даної сфери бізнесу в різних джерелах, а також враховуючи, що більшість компаній у даній галузі економіки є приватними, тому значна частина даних заснована на опитуваннях експертів, представників галузі і компаній-клієнтів.

## **Мета дослідження**

Метою цієї статті є аналіз історії менеджмент-консалтингу для кращого розуміння стану сучасного ринку, а також особливостей

даного виду діяльності, методів консультування і впливу на розвиток управлінських наук. Результатом даного дослідження стане краще розуміння ринкової ситуації і викликів, які ставить глобальна економіка перед компаніями учасниками ринку менеджмент-консалтингу. Це, в свою чергу, дозволить їм більш адекватно реагувати на зміни, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, а також дозволить не тільки уникнути небезпек пов'язаних з цим, а й досягти успіху, скориставшись новими можливостями.

### **Аналіз останніх публікацій**

Питанням історії і розвитку консалтингу присвятили ряд робіт як іноземних, так і вітчизняних учених: М. Кубр [16], К. МакКін [17, 18], М. Кіппінг [14, 15], А. Нельсон [19], А. Гросс і Дж. Пур [12], А. Курно і Дж. Реувід [11], М. Панетта [20], С. Брондоні [10], Ф. Садлер [22], В. А. Верба [2], О. Трофімова [8], С. М. Лихолат і М. В. Федик [5] та ін.

Серед джерел інформації щодо ринку консалтингових послуг необхідно виділити такі організації, як дослідницька компанія Kennedy Information [13], яка спеціалізується виключно на області консалтингу, компанія The Vault [26], яка видає щорічні рейтинги консалтингових компаній, Європейська асоціація менеджмент-консультантів (FEASO) [21], а також ряд галузевих видань, присвячених питанням менеджмент-консалтингу та регіональні дослідження, виконані на замовлення міжнародних організацій. Окремо слід відзначити дослідження ринку консалтингових послуг України журналом «Експерт» [4], і консалтинговою компанією «Астарта-Таніт» [1].

### **Виклад основного матеріалу**

Появу менеджмент-консалтингу можна віднести до кінця XIX — початку XX ст. [15—17]. Саме в цей час у США і Західній Європі починається друга хвиля промислової революції, ознаменована появою наукового підходу до організації праці, розробкою систем оплати праці залежно від результатів роботи та інших управлінських концепцій. Дані концепції не існували самі по собі. Їх автори і послідовники, такі як Тейлор, Харрінгтон, Бедо та ін., створювали компанії та активно впроваджували свої розробки в реальний сектор економіки [19].

Процес консалтингу складається із суміщення професій інженера, юриста і бухгалтера, і незабаром компанії, основною діяльністю яких, відповідно, був бухгалтерський облік, юридична підтримка та інженерний консалтинг (George Touche, William Deloitte, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur D. Little, McKinsey,

Booz Allen & Hamilton та ін) розширили свою діяльність на сферу аудиту і управлінського консультування [12]. Історично, першою консалтинговою фірмою, яка починала свою діяльність у сфері адміністративного консультування та тестування в хімічній промисловості була компанія Arthur D. Little, заснована в 1886 році в Бостоні [20].

Новий вид діяльності виявився досить успішним, про що свідчить швидке зростання числа персоналу, відкриття офісів у США і Європі і той факт, що перші консалтингові компанії, досі існують, як і їх перші клієнти, наприклад, компанії Du Pont, General electric, BF Goodrich та ін. [11, 14, 18, 19].

Наступний етап розвитку менеджмент-консалтингу був пов'язаний з наслідками «Великої депресії» і прийняттям у США Банківського Акту 1933 [24]. Згідно з цим актом, діяльність банківського сектору була розділена на комерційну (депозити, кредити) і інвестиційну. Також, комерційним банкам заборонялося займатися не-банківською діяльністю, в тому числі управлінським консультуванням компаній-клієнтів. Одночасно з прийняттям цього закону, була створена комісія з цінних паперів, яка встановила вимоги до розкриття фінансової інформації. Згідно з цими вимогами організація, яка здійснює підготовку такої звітності, повинна бути сторонньою організацією уповноваженою регулюючим органом. У свою чергу Акт не забороняв інвестиційним банкам займатися консалтинговою діяльністю, проте комісія з цінних паперів встановлювала вимоги до андеррайтерів про зовнішню перевірку благонадійності фінансового стану компанії та реорганізації компаній.

В результаті цього, з одного боку була створена величезна ніша для аудиторських компаній, а з іншого боку, комерційні банки були змушені наймати сторонніх консультантів для того, щоб розібратися з організацією компаній-банкрутів, а інвестиційні банки, щоб оцінити перспективи нових публічних компаній [17]. Завдяки значному збільшенню попиту на консалтингові послуги, кількість консалтингових компаній у США с 1930 по 1940 рр. збільшилася в 4 рази з 100 до 400 [9].

Під час другої світової війни діяльність консультантів у Європі припинилася і поновилася тільки з її закінченням. Основними факторами, що впливали на галузь менеджмент-консалтингу, починаючи з 1950-х років, були загальне післявоєнне зростання світової економіки, розвиток споживчого суспільства, укрупнення і диверсифікація бізнесу, посилення міжнародної конкуренції та ін. Тенденції даного періоду змусили консалтингові компанії пе-

реглянути підходи до консультування з корпоративної організації та стратегії на управління ланцюгом цінності і зовнішні та внутрішні зв'язки організації [15]. Також окремо потрібно відзначити появу в 1963 році консалтингової компанії Boston Consulting Group (BCG), яка спеціалізувалася на корпоративній стратегії, використовуючи ряд інноваційних підходів, таких як матриця BCG, крива досвіду та ін. У свою чергу колишні консультанти BCG заснували інші консалтингові компанії. Так, в 1967 році була створена компанія Roland Berger (сьогодні найбільша німецька консалтингова компанія) і в 1973 році — Bain. Всі ці компанії зараз займають лідируючі позиції в галузі [26].

Головним фактором, що впливав на світову економіку і відповідно менеджмент-консалтинг в 1970-х роках, була світова нафтова криза. Головною метою компаній у цей період стала фінансова ефективність, а лише потім продуктивність і керування персоналом. Відповідно консалтингові компанії, що спеціалізувались на бухгалтерії та фінансах, значно поліпшили своє становище на ринку [22].

Факторами, які впливали на світовий ринок, в 1980-х роках були лібералізація світової торгівлі, експансія японських та європейських товарів на світові ринки і розвиток інформаційних технологій. Відповідно змінювалися і підходи до консультування. Так, у портфелях послуг консалтингових компаній з'явився менеджмент якості, зміцнилися позиції у сфері глобальної корпоративної і маркетингової стратегії [10, 22].

Останнє десятиліття XX ст. було ознаменовано стрімким розвитком інформаційних технологій і виходом на ринок консалтингу великих компаній сфери ІТ. Так, ІТ фірмами було придбано кілька найстаріших консалтингових компаній. Cap Gemini поглинула консалтинговий бізнес Ernst & Young, а IBM поглинула PricewaterhouseCoopers [12]. Головною ідеєю таких реорганізованих консалтингових компанії стали ідеї інформатизації та автоматизації бізнес-процесів.

Починаючи з 2000 року бізнес почав відчувати менше довіри до консалтингу. Зі збільшенням вартості контрактів, консультанти та аудиторі все більше турбувалися про те, як утримати вигідного клієнта, ніж про достовірність та точності інформації. Яскравий приклад цього — справа Енрон у 2001 році, коли одна з найстаріших аудиторських компаній Arthur Anderson після перевірки свідомо не показала у своєму звіті, що прибуток Енрон був завищений. Цей факт був виявлений при перевірці комісією з цінних паперів. У свою чергу, компанія McKinsey завжди представляла Енрон, як зразок корпоративних інновацій. Наслідком скандалу стало прийняття

в 2002 році Акту Сорбенса—Окслі, згідно з яким заборонялось надання не-аудиторських послуг аудиторами своїм клієнтам [25].

Як показує аналіз Kennedy Information, зростання консалтингової галузі значним чином залежить від стану світової економіки і появи нових управлінських технологій. Як було вже сказано раніше, з кожним історичним етапом консалтингові компанії пропонували ринку нові методи поліпшення показників бізнесу. У період криз, коли старі методи вже були реалізовані, а нові ще не придумані, консалтингова галузь відчувала або істотне уповільнення зростання, або спад. Про це свідчить також аналіз Європейської асоціації бізнес-консультантів, з останнього звіту якій видно, як зростання консалтингу в Європі відповідно сповільнюється і через якийсь час падає після економічних криз (кризи 2000 і 2007 рр.) [21].

Розвиток українського ринку консалтингу, можна розділити на кілька етапів:

1) з 1991 до 2000 рік. Оскільки до 1991 року ринок консалтингу був відсутній як такий, у зв'язку з доктриною комуністичної партії Радянського Союзу, роль консультантів підприємств виконували науково-дослідні інститути Академії наук СРСР. Після розпаду СРСР і отримання Україною незалежності, економіка країни стрімко реформується. А у зв'язку з першою хвилею приватизації, з'являється реальний попит на консалтингові та аудиторські послуги, про що свідчить вихід на український ринок компаній великої четвірки (PWC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte) та міжнародних організацій економічного розвитку;

2) з 2001 до 2007. Розвиток консалтингу пов'язаний із загальним зростанням української та світової економіки [3], збільшенням інтересу іноземних компаній до українських підприємств [23], а також розміщенням акцій українських компаній на міжнародних біржах [6, 7]. Також у 2007 році в Україну було відкрито офіси компаній BCG і Bain;

3) з 2007. Цей етап пов'язаний зі світовою фінансовою кризою та її наслідками, які вплинули як на економіку в цілому, так і на галузь консалтингу. Про це свідчить економічний спад 2008–2009 року, що відбувся після обвалу світових ринків у 2007 році і світовою фінансовою кризою. Це відбилося прямим чином на ринку консалтингу України. Так, темп зростання ринку скоротився з + 30 % у 2007 до -19,7 % у 2009, а місткість ринку скоротилася з 500 до 340 млн дол. [1].

### **Висновки**

Менеджмент-консалтинг є галуззю з відносно недавньою історією, однак саме ця галузь підштовхувала провідні підприємств-



тва до зростання і розвитку. З кожним новим етапом розвитку економіки, представники галузі менеджмент-консалтингу пропонували свої відповіді на виникаючі проблеми світової економіки.

Незважаючи на те, що менеджмент-консультант повинен заздалегідь передбачати, що станеться в майбутньому з економікою, існуючих для цього моделей, влади, а іноді й мотивації у компаній не завжди достатньо, про що свідчить останній фінансова криза, справа Енрон, й інші кризи. Отже, консалтинг знову повинен представити всьому світу інструмент, за допомогою якого всесвітня економічна система знову зможе ефективно запрацювати.

Що ж до консалтингу в Україну, то ця галузь ще дуже молода. Проте в цілому вона повторює структуру світового ринку консалтингу і залежить від великих клієнтів в основних галузях економіки. Незважаючи на економічний спад, економіка України ще не вичерпала свій потенціал, а посилення конкуренції, викликане кризою, обов'язково призведе до появи на ринку сильних українських консалтингових компаній, які зможуть на рівних конкурувати з представниками іноземних компаній-лідерів.

### **Література**

1. Астарта-Танит. Рынок консультационных услуг в Украине. — 2010 // [astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115\\_%20consulting.pdf](http://astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115_%20consulting.pdf)
2. *Верба В. А.* Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 4. — Т. 2. — С. 55—59.
3. Державна служба статистики України // [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
4. *Духненко В., Дуброва О.* Неклассический консалтинг // Эксперт Украина. — 2006. — № 28 (78).
5. *Лихолат С. М., Федик М. В.* Еволюція галузі консалтингових послуг // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.11. — С. 95—100.
6. *Семенов А. А.* Украина в процессе трансграничных слияний и поглощений // Вісник Донецького університету. — Сер. В: Економіка і Право. — Вип. 2. — 2007. — С. 302—308.
7. *Тарасова О. В.* Проблеми та перспективи ринку злиття та поглинання в Україні // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи формування та проблеми розвитку: Бюлетень Львівського політехнічного національного університету. — № 691. — С. 223—230.
8. *Трофимова. О.* Огляд ринку менеджмент-консалтингу // Україна: Послуги з підтримки МСП в пріоритетних регіонах: EuropeAid / 12 14 95/C/SV/UA. — К., 2006. — 34 с.
9. Association of Consulting Management Engineers Inc. (ACME) (1964), Numerical Data on the Present Dimensions Growth, and other Trends in Management Consulting in the United States. New York. in

Christopher D. McKenna, «The Origins of Modern Management Consulting,» *Business and Economic History*, 24 (Fall 1995). — P. 51—58.

10. *Brondoni S.* (2007). *Management Consulting, Global Markets and Corporate Networking*. Symphonya. *Emerging Issues in Management*, issue 1

11. *Curnow A., Reuvid J.* (2005). *The international guide to management consultancy, the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide*. Kogan Page Ltd.

12. *Gross A., Poor J.* (2008). *The Global Management Consulting Sector*. *Business Economics*, Palgrave Macmillan Journals, vol. 43(4), pages 59-68

13. *Kennedy Information* (2003). *The Global Consulting Market Place: Key Data, Forecasts and Trends*. Fitzwilliam, NH: Kennedy Publications

14. *Kipping M.* (1999). *American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships*, *Business History Review*, Vol. 73, No. 2, 190—220.

15. *Kipping M.* (2005). *The evolution of management consultancy: its origins and global development*. in *Curnow, A., & Reuvid, J.* (2005). *The international guide to management consultancy, the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide*. Kogan Page Ltd.

16. *Kubr M.* (ed.) (1986): *Management Consulting. A guide to the profession*. — International Labour Organisation, Geneva

17. *McKenna, C. D.* (1995). *The Origins of Modern Management Consulting*. *Business and Economic History*, Volume twenty-four, no. 1

18. *McKenna C. D.* (2006). *The world's newest profession, management consulting in the twentieth century*. Cambridge Univ Pr.

19. *Nelson A.* (1992). *A mental revolution, scientific management since taylor*. Ohio State Univ Pr.

20. *Panetti M.* (2007). *Emerging Issues in Global Management Consulting. The Roland Berger Case*, Symphonya. *Emerging Issues in Management*, University of Milano-Bicocca, issue 1.

21. *Poór J., Milovecz Á., Király Á.* (2010). *Survey of the european management consultancy 2009/2010*. // [www.websserverone.net / projects/feaco/FCKeditor\\_project/FEACO %20survey %202009-2010.pdf](http://www.websserverone.net/projects/feaco/FCKeditor_project/FEACO%20survey%202009-2010.pdf)

22. *Sadler Ph.* (1998). *Management consultancy: a handbook of best practice*. Kogan Page

23. UNCTAD (2006). *World investment report 2006. FDI from developing and transition economies: implications for development*. N-Y., Gen.

24. United States, (1933). *Banking act of 1933*. // [ia700308.us.archive.org/31/items/FullTextTheGlass-steagall ActA.k.a. The BankingActOf1933/1933\\_01248.pdf](http://ia700308.us.archive.org/31/items/FullTextTheGlass-steagallActA.k.a.TheBankingActOf1933/1933_01248.pdf)

25. United States (2002). *An act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes*. // [www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf](http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf)

26. Vault. (2011). *Consulting Firm Rankings 2012: Vault Consulting 50*. // [www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=248&rankingId2=-1&rankings=1&regionId=0&rankingYear=2012](http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=248&rankingId2=-1&rankings=1&regionId=0&rankingYear=2012)