

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Освітньо-професійна програма	«Міжнародний бізнес»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ»
(на прикладі компанії McKinsey)

здобувача	Ячника Максима Анатолійовича	_____
		(підпис)

Науковий керівник д.е.н, професор

_____ Є. Г. Панченко
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри	к.е.н., доцент
_____	М. О. Бурмака
(підпис)	

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1 Сутність консалтингу та його місце в системі міжнародного бізнесу.	8
1.2 Консалтингова послуга як специфічний товар консалтингової фірми.	18
1.3 Консалтинг як окрема галузь світової економіки: еволюція та сучасний стан.	21
РОЗДІЛ 2	31
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MCKINSEY ЯК ЛІДЕРА СВІТОВОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ	31
2.1 Загальна характеристика компанії McKinsey.	31
2.2 Сфери міжнародної діяльності компанії McKinsey.....	43
2.3 Універсальна модель діяльності компанії McKinsey	53
РОЗДІЛ 3	58
ШЛЯХИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MCKINSEY УКРАЇНИ.....	58
3.1 Сучасний стан та перспективи розвитку інфраструктурного забезпечення міжнародної консалтингової діяльності в Україні в умовах воєнного стану.	58
3.2 Дослідження ринку консалтингових послуг України в контексті зрілості до інтенсифікації діяльності міжнародних консалтингових компаній.	73
3.3 Сучасний стан та напрями інтенсифікації діяльності компанії McKinsey в Україні.	86
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Функціонування та розвиток економіки для будь-якого суспільства є складним і багатогранним процесом, який складається з багатьох чинників. Міжнародне економічне середовище до останнього часу переживало справжній бум свого розвитку, який в 2019 році змінився різким та глибоким спадом пов'язаним з пандемією COVID-19. Наукові та бізнесові кола і досі не прийшли до єдиного висновку про протяжність та наслідки даної кризи для світової економіки, а також щодо стратегії функціонування економічних одиниць в нових умовах, що кардинально змінилися. Відсутність чіткого бачення подальшого розвитку системи міжнародного бізнесу вимагає додаткового аналізу та вивчення динаміки економічних процесів, спонукає наукові кола до нових творчих пошуків та досліджень, а також, до переосмислення накопиченої інформації.

Щоб підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток, компанії змушені будуть запроваджувати нові інформаційні технології, розробляти нові концепції, критерії та принципи свого розвитку, втілювати в життя нестандартні ідеї та бізнес-рішення. Вся діяльність будь-якої компанії – від виробництва та капіталовкладення і до обслуговування своїх клієнтів – має базуватися на досконалому знанні ринкових механізмів, економічної кон'юнктури, смаків та уподобань споживачів. Поява менеджмент-консалтингу спричинена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Саме тому топ-менеджмент у більшості випадків сьогодні, як ніколи, усвідомлює важливість залучення до виробничого циклу високопрофесійних фахівців - консультантів, які допоможуть виробити ефективну концепцію управління та раціоналізувати економічні процеси компанії, об'єднати усі складові чинники виробництва в єдиний злагоджений процес, спрямований на задоволення потреб споживача.

Сьогодні управлінське консультування є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинених країн, а світовий оборот даної галузі становить більше 300 млрд. дол. США.

Гідне соціальне та юридичне становище професійного консультування в усьому світі свідчить про його важливість та наявність певної державної підтримки менеджмент-консалтингу. Консалтинг як синтез професійної та комерційної діяльності потребує визначення методології ведення процесу консультування та забезпечення прибутковості консультаційного бізнесу.

Методологічні та практичні аспекти розвитку ринку консалтингових послуг на міжнародному рівні давно користуються підвищеною увагою та попитом, що й пояснює такий стрімкий розвиток консалтингу в світі в останні роки. Не можна не відзначити значний ступінь розробки різноманітних аспектів даної проблеми таких як типологізація консалтингових послуг, розробка ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки.

Вагомий внесок у вивчення даної тематики зробили такі науковці, як: М. Кубр, Ф. Стил, Л. Грейнер, Д. Мейтсер, А. Вайс, Р. Мецгер, М. Портер, Ф. Котлер, М. Макхем, І. Боброва та В. Зімін, А. Посадський, М. Іванов та М. Фербер, К. Складов, В. Ярмиш, З. Румянцева, В. Алешникова.

Загально методологічні підходи теорії і практики менеджменту та маркетингу, міжнародних економічних відносин та економічної теорії, які є теоретичною основою дослідження було висвітлено в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Армстронга Г., Багієва Г.Л., Будкіна В. С., Вергуна В.А., Віханського О.С., Дея Д., Заблоцької Р.О., Климка Г.Н., Кемпбела Р., Ляпунова С.І., Віханського О.С., Кредісова А.І., Мазуренко В.П., Новицького В.С., Панченка Є.Г., Попова В.М., Томпсона А.А., Стенлі Л., Стрікланда А.Дж., Рогача О.І., Шниркова О.І., Філіпенка А.С., Трофимовой О.К. та багатьох інших.

Проте, в науковій літературі не знайшли свого відображення ціла низка питань щодо методології та практики використання консалтингу в умовах як національного ринку, так й під впливом глобалізаційних процесів.

Зокрема, відсутня чітка класифікація українських консалтингових послуг, недостатньо приділено уваги сучасному стану та перспективам розвитку міжнародного та національного ринку консалтингових послуг, проблемам та перспективам діяльності міжнародних консалтингових компаній в Україні та організаційно-правовим аспектам ведення консалтингової діяльності в Україні. Після подолання кризових явищ в економіці та реального переходу на шлях сталого розвитку, а також, повноцінної участі України у міжнародних економічних відносинах, наша держава відчула гостру потребу в ефективності бізнес-рішень, запровадженні міжнародних стандартів ведення бізнесу та практичному втіленні інновацій. Саме тому, на думку автора, особливо актуальними та, на жаль, малодослідженими на сьогодні залишаються все ж таки національні аспекти цієї практичної проблеми.

З огляду на зазначене, в роботі автор розглядає теоретичні та практичні аспекти розвитку консалтингу в світі та в Україні, діяльності міжнародних консалтингових компаній на національному ринку, на прикладі консалтингової компанії McKinsey.

В роботі подано практичні рекомендації з приводу вдосконалення розвитку інфраструктурного забезпечення міжнародної консалтингової діяльності в Україні та шляхів інтенсифікації діяльності міжнародної консалтингової компанії McKinsey на національному ринку.

Метою даного дослідження є теоретичне узагальнення місця консалтингової діяльності в системі міжнародного бізнесу та шляхів розвитку діяльності міжнародних консалтингових компаній на ринку України.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено наступні завдання:

- з'ясувати сутність, завдання, класифікацію та місце консалтингових послуг в системі міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати специфіку консалтингової послуги як товару;
- прослідкувати еволюцію, сучасний стан та перспективи розвитку світового ринку консалтингових послуг;
- визначити місце консалтингової компанії McKinsey на світовому та українському ринках консалтингових послуг;
- проаналізувати продуктову структуру консалтингових послуг компанії McKinsey;
- дослідити методологію вирішення консалтингових проблем компанією McKinsey;
- проаналізувати сучасний стан та визначити шляхи покращення розвитку інфраструктурного забезпечення міжнародної консалтингової діяльності в Україні;
- провести аналіз стану, проблем та тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг в Україні;
- оцінити напрями та розробити рекомендації щодо інтенсифікації діяльності компанії McKinsey в Україні.

Об'єктом дослідження є консалтингові послуги в світі та на ринку України в умовах глобалізації бізнесу.

Предметом дослідження виступає механізм консалтингової діяльності в умовах глобалізації бізнесу.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є загальнонаукові методи аналізу та синтезу, історизму, а також системного та комплексного підходів до визначення місця консалтингової діяльності в системі міжнародного бізнесу. Застосування теоретичного та емпіричного підходів дозволило об'єктивно оцінити тенденції сучасного ринку консалтингових послуг України та світу, виявити основні особливості консалтингової діяльності, допомогло охарактеризувати перспективи сучасного ринку консалтингових

послуг. У роботі було використано низку економіко-статистичних методів дослідження, зокрема, спостереження, зведення, групування, а також табличний метод, метод узагальнюючих характеристик, динаміки тощо.

Теоретичною базою стали наукові роботи відомих іноземних та українських вчених та економістів-практиків з проблем сутності та місця консалтингової діяльності в умовах глобалізації бізнесу.

Вихідними джерелами дослідження були вітчизняні та іноземні наукові та професійні публікації, статистичні дані професійних видань та асоціацій, міжнародних організацій тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність консалтингу та його місце в системі міжнародного бізнесу.

В умовах посилення світових процесів глобалізації, транснаціоналізації та інтеграції питань, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набувають великого значення для керівників як національних, так і міжнародних компаній.

Одним з найважливіших факторів ефективного розвитку міжнародного бізнесу є формування адекватного економічного середовища, найважливішим елементом якого є ринкова інфраструктура. Така інфраструктура являє собою "взаємозалежну систему підприємств і організацій, що обслуговують рух потоків товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили і забезпечують істотне прискорення їхнього обороту" [1, с. 44].

Значна роль належить управлінській інфраструктурі як одній зі складових інфраструктурного комплексу міжнародного бізнесу. Управлінська інфраструктура створює необхідні умови для якісного й ефективного функціонування галузей сучасної ринкової економіки і сприяє формуванню та тісній взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу. Об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше, в порівнянні з іншими елементами інфраструктурного комплексу, для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи.

Організації і фірми управлінського консультування, або консалтингові фірми, складають основу управлінської інфраструктури, яка обслуговує міжнародний бізнес.

Міжнародний бізнес ж окрема, самостійна сфера людської діяльності визначається досить широко й, по суті, розуміється як будь-які господарські операції, ділові транзакції, що здійснюються фізичними особами, компаніями та іншими (приватними й суспільними, некомерційними) організаціями двох або більше країн за межами національних кордонів з метою отримання прибутку [2, с. 21]. А.Н. Азріліян визначає міжнародний бізнес як підприємницьку діяльність, пов'язану з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності, яка здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу [3, с.143]. Функціональні форми міжнародного бізнесу розглядають за такими критеріями, як напрями товарного потоку та структурні ознаки [2, с. 69].

За цими критеріями міжнародний бізнес представлено схемою на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація форм міжнародного бізнесу [2]

Незважаючи на широке поширення термінів "консалтинг", "управлінський консалтинг" та "консультування", дискусія навколо трактування даних дефініцій триває і досі. В літературі зустрічається навіть розрізнення даних понять. Так Коростельов В.А., автор посібника "Управлінське консультування" наголошує на принциповій різниці між ними: "консультування – наполягає він – це навчання і допомога порадами, а консалтинг – допомога у вирішенні проблем замовника" [4, с. 23].

Однак більшість дослідників, фахівців-практиків використовують ці категорії як синоніми і погоджуються, що консультування (від англ. consulting) – це надання професійних порад.

Розширене тлумачення терміну показує, що під консультуванням розуміють і діяльність, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні проблем їх організації, і процес здійснення допомоги у розв'язанні проблем організації, і результат цього процесу – послуги, які надають незалежні спеціалісти.

Тому можна вважати, що управлінське консультування – це певна діяльність, яка передбачає наявність процесу надання порад з досягненням визначеного результату.

Дуже цікавим є визначення консалтингу у російських дослідників Блінова О.О., Бутиріна Г.Н., Добренської К.В.: "консалтинг – це комплекс знань, який пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проектів успішного розвитку організації". Таке тлумачення переважно розкриває інноваційний бік створення інтелектуального продукту, його змістовне наповнення, проте залишає поза зоною уваги його бізнесову відмінність, націленість на отримання результату від впровадження консультаційних новацій [5, с. 3].

Українські вчені теж не дотримуються єдиного визначення консалтингу, погляди на це методологічне питання змінювалися в різні часи (табл. 1.2). Якщо на початку 1980-х років в формулюваннях управлінського консультування містилися тільки принципи, що стосуються професійних характеристик консалтингових послуг, то в міру просування до ринкової економіки вони доповнювалися характеристиками консалтингу як підприємницької діяльності.

Таблиця 1.2 – Визначення понять управлінського консалтингу (УК) [5]

Визначення	Джерело
Управлінський консалтинг (УК) – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, що виявляється незалежними (які не входять до складу організації) експертами, що спеціалізувалися у визначеній області.	Чакіров К. Управлінське консультування - організація процесу. - Софія, 1986.
УК – різновид експертної допомоги керівникам організації з приводу вирішення завдань перебудови управління в змінних зовнішніх і внутрішніх умовах.	Раппопорт В.Ш. Діагностика управління: (практичний досвід і рекомендації). - М.: Економіка, 1988.
УК – це діяльність і професія, його суттю є допомога керівникам у вирішенні їхніх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду.	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управлінське консультування: теорія і практика. - М.: Економіка, 1988.
УК – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства, результатом якого є здійснена на ньому організаційна зміна або проект його впровадження	Основні положення програми (матеріали до Вченої ради МЕ і ОПП СО АН СРСР від 13.01.88). - Новосибірськ, 1988.
УК – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом) з метою допомогти керівникові організації в діагностиці, аналізі і практичному рішенні управлінських і виробничих проблем.	Прокопенко И. Управлінське консультування як послуга // Проблеми теорії управління. -М., 1988.
УК – послуга, що надається консультантом з метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі і практичному рішенні проблем.	Комаров В.Ф. Програма робіт лабораторії управлінського консультування - Новосибірськ, 1988.
УК – ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду.	Єлмашев О.К. Управлінське консультування: Питання теорії та практики. - Іжевськ: Удмуртія, 1989
Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналові різних організацій у рішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень.	Посадський А.П., Хайниш С.В. Консультаційні послуги в Росії. - М.: Фінстатінформ, 1995.

Закінчення таблиці 1.2

Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази.	Консалтинг в Україні. - Київ: Асоціація “Укрконсалтинг”, 1996.
Управлінське консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною й об'єктивною порадою, і наданий спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації й аналізу управлінських проблем і можливостей компанії- клієнта.	Саврук А., Красюк Р. Готових рішень не буває. // Ринок капіталу. 1998, №23- 24.

Використовуючи термін консалтинг як синонім управлінського консультування чи бізнес-консультування, більшість дослідників дотримуються думки, що консалтинг – це професійна допомога незалежних спеціалістів при вирішенні управлінських проблем підприємств.

З огляду на існування безлічі визначень управлінського консультування, можна виділити два основних підходи до консалтингу в світі.

У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фриц Стіл визначає його так: "Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури задачі або серії задач, при якій консультант салі не відповідає за виконання задачі, але допомагає тим, хто відповідальний за це" [6, с. 3].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. На думку Леррі Грейнера і Роберта Метцгера: “управлінське консультування – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, що допомагають організації- замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, впровадженню рішень" [7, с. 7].

Ці два підходи можна вважати взаємодоповнюючими. Зокрема, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає наступне визначення: “Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань керування, включно з визначенням й оцінкою проблем і/або можливостей, рекомендуванням відповідних заходів і допомогою в їхній реалізації” [8, с. 2]. Такого ж визначення притримується Американська асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ) та Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

Тому, підсумовуючи, *управлінський консалтинг* (management consulting) будемо визначати як професійну діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги висококваліфікованими спеціалістами організаціям з метою сприяння ідентифікації їх управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, впровадження консультаційних рекомендацій.

Управлінське консультування дозволяє:

- ідентифікувати та проаналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації.

Менеджмент-консалтинг має специфічні професійні ознаки. Основними характерними рисами роботи консультантів з управління є:

- загальна ерудиція та компетентність;
- незалежність та неупередженість;
- рекомендаційний характер пропозицій;
- конфіденційність.

Існує багато видів консалтингових послуг, і класифікуються вони по-різному. Найбільш точною, на думку автора, є класифікація, наведена в Європейському довіднику консультантів по менеджменту, де зараз виділяється 84 види консалтингових послуг, які об'єднуються в 8 груп [9, с.67]:

1. Загальне управління: визначення ефективності системи управління; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; визначення конкурентоздатності/вивчення кон'юнктури ринку; диверсифікованість становлення нового бізнесу; міжнародне управління; оцінка управління; злиття і придбання; організаційна структура і розвиток; приватизація; управління проектами; управління якістю; реорганізація інженерних служб; дослідження і розвиток; стратегічне планування;

1.1. Консультантів по загальному управлінню запрошують для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням підприємства і перспективами бізнесу. Вони оцінюють стан справ на підприємстві в цілому і зовнішнє для нього середовище, визначають загальні цілі і систему цінностей підприємств, розробляють стратегію розвитку, складають прогнози, допомагають в організації філій і дочірніх фірм, дають рекомендації із зміни форм власності і складу власників, придбанню майна, чи акцій, паїв, удосконалюванню організаційних структур і т.д.

1.2. Приклади консалтингових продуктів: нова редакція установчих документів, рекомендації щодо реорганізації підприємств та диверсифікації бізнесу, стратегія розвитку бізнесу тощо.

2. Адміністрування: аналіз роботи канцелярії; розміщення, переміщення відділів; управління офісом; організація і методи управління; регулювання ризиків; гарантії безпеки; планування робочих приміщень і їх оснащення;

2.1. Консультанти з адміністративного управління (адміністрування) займаються такими питаннями як формування та реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю і т.д. Їхня основна задача – оптимізувати управління організацією.

2.2. Приклади консалтингових продуктів: оптимізація системи адміністрування (управління) на підприємстві тощо.

3. **Фінансове управління:** системи обліку; оцінка капітальних витрат; оборот фірми; зниження собівартості; неплатоспроможність (банкрутство); збільшення прибутку; збільшення доходів; оподатковування; фінансові резерви.

3.1. Консультанти з фінансового управління надають допомогу в вирішенні трьох основних завдань: пошук джерел і використання фінансових ресурсів; оцінка і підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації; зміцнення фінансового становища організації на перспективу. Вони займаються питаннями фінансового планування і контролю, оподатковування, бухгалтерського обліку, розміщення акцій і паїв на ринку, залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, страхування, прибутку і собівартості, неплатоспроможності і т.д.

3.2. Приклади консалтингових продуктів: інвестиційний проект, бізнес-план інвестиційного проекту, аудиторський висновок, оптимізація системи управління фінансами підприємства тощо.

4. **Управління кадрами (HR-консалтинг):** “рух професійною вертикаллю” і скорочення штатів; культура корпорації; рівні можливості; пошук кадрів; добір кадрів; здоров'я та безпека; програми заохочення; внутрішні зв'язки; оцінка робіт; трудові угоди та зайнятість; навчання менеджменту; планування робочої сили; мотивація; пенсії; аналіз функціонування; психологічна оцінка; винагорода; підвищення кваліфікації працівників.

4.1. Консультанти із управління кадрами розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і управління кадрами, охорони праці і психологічного клімату в колективі. Їхнє головне завдання – сприяти менеджерам в оптимізації залучення та використання такого ключового для будь-якої організації ресурсу, як людський фактор.

4.2. Приклади консалтингових продуктів: підбір кадрів, корпоративні тренінгові (навчальні) програми, діагностика та оптимізація системи управління

кадрами, розробка та впровадження системи атестації кадрів, розробка системи мотивації персоналу тощо.

5. Маркетинг: реклама та сприяння збуту; корпоративний образ (імідж) і відносини з громадськістю; післяпродажне обслуговування замовників; дизайн; прямий маркетинг; міжнародний маркетинг; дослідження ринку; стратегія маркетингу; розробка нової продукції; ціноутворення; роздрібний продаж і продаж через дилерів; управління збутом; навчання із питань збуту; соціально-економічні дослідження і прогнозування.

5.1. Консультанти з маркетингу надають менеджерам допомогу у вирішенні життєво важливого для будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, завдання: забезпечення такого його функціонування, щоб вироблені їм товари і послуги були куплені споживачем. Вони займаються питаннями дослідження ринку та забезпечують прийняття рішень в області збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції і т.д. Оскільки в умовах ринкової економіки найбільш складною проблемою для підприємства є не виробництво, а продаж продукції, маркетинг являє собою одну з найважливіших областей консультаційного забезпечення бізнесу.

5.2. Приклади консалтингових продуктів: дослідження ринку товарів, робіт, послуг, розробка та впровадження маркетингової стратегії, оптимізація ціноутворення, складання плану заходів та бюджету рекламної кампанії тощо.

6. Виробництво: автоматизація; використання устаткування та його технічне обслуговування; промисловий інжиніринг; переробка матеріалів; регулювання внутрішнього розподілу матеріалів; пакування; схема організації робіт на підприємстві; конструювання й удосконалювання продукції; управління виробництвом; планування та контроль за виробництвом; підвищення продуктивності; закупівлі; контроль якості; контроль за постачанням вузлів і деталей.

6.1. Консультанти з організації виробництва, що спеціалізуються в економічних, управлінських і інженерних питаннях надають менеджерам допомогу у вирішенні таких завдань, як вибір технології виробничого процесу,

стимулювання продуктивності праці, оцінка та контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування та матеріалів, конструювання й удосконалювання продукції, оцінка робіт і т.д.

6.2. Приклади консалтингових продуктів: діагностика, розробка та впровадження систем управління якістю, підбір і встановлення високотехнологічного обладнання тощо.

7. **Інформаційні технології (ІТ-консалтинг):** САПР/АСУ; застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці; електронна видавнича діяльність; інформаційно-пошукові системи; адміністративні інформаційні системи; проектування та розробка систем; вибір і установка систем.

7.1. Консультанти по інформаційних технологіях займаються розробкою рекомендацій із упровадження систем автоматизованого проектування (САПР) і автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у бухгалтерському обліку й інших кількісних методів оцінки діяльності підприємства.

7.2. Приклади консалтингових продуктів: розробка (підбір), встановлення автоматизованих систем управління (програмних продуктів та відповідного технічного забезпечення), навчання персоналу тощо.

8. **Спеціалізовані послуги:** навчальне консультування; консалтинг по управлінню електроенергетикою; інженерний консалтинг; екологічний консалтинг; інформаційний консалтинг; юридичний консалтинг; консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню; консалтинг у державному секторі; консалтинг по телекомунікаціям.

8.1. Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищезазначених груп. Вони відрізняються від них або по методах, або по об'єктах, або по характеру впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.)

8.2. Приклади консалтингових продуктів: юридичні, інжинірингові, телекомунікаційні послуги (наприклад, розробка та адміністрування веб-сторінки фірми), результати екологічного аудиту тощо.

1.2 Консалтингова послуга як специфічний товар консалтингової фірми.

Продуцентами консалтингового продукту, які визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми(компанії).

Консалтингова фірма – підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми.

Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію та таке інше.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та інше. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Особливості функціонування ринку управлінського консультування в цілому визначаються специфікою самого товару – консалтингової послуги, інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги (рис. 1.2) полягає в її ударній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми до її продажу [10, с. 13]. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Отже, клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.



Рисунок. 1.2 – Особливості товару "консалтингова послуга" [10]

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаємопорозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують передусім окремих консультантів, які пропонують певні послуги.

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Більшість фахівців, що досліджують даний ринок, вважають, що попит на консультування обумовлений в першу чергу [10, с. 13]:

- поточною завантаженістю менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню глобальних проблем розвитку та кризових проблем компанії;
- прагненням отримати незалежну оцінку справ в організації;
- необхідністю постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів;
- необхідністю ініціації змін в організації;
- подоланням стереотипів вирішення існуючих проблем;
- навчанням персоналу новим управлінським технологіям.

Перевагами отримання послуг зовнішніх висококваліфікованих фахівців-консультантів у порівнянні із фахівцями фірми є:

- можливість неупередженої діагностики та отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми;
- підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду консультантів;

- немає потреби тримати у штаті та оплачувати роботу великої "армії" фахівців з питань, які потребують одноразового або систематичного (один раз на рік, квартал, на період реалізації нового проекту) вирішення;
- впровадження інформаційних технологій з метою оптимізації витрат та підвищення продуктивності компанії;
- подолання стереотипів вирішення існуючих проблем за рахунок незалежної оцінки стану справ на підприємстві;
- отримання незалежних консультацій при ініціації змін (у т.ч. реорганізація) на фірмі;
- навчання та систематичне підвищення кваліфікації персоналу фірми.

1.3 Консалтинг як окрема галузь світової економіки: еволюція та сучасний стан.

Управлінський консалтинг зародився в період промислової революції, коли почали з'являтися перші фабрики, а також пов'язані з цим інституціональні та суспільні перетворення. Консалтинг стає можливим, коли процес спілкування та структуризації управлінського досвіду досягає розвинутої стадії. Отже, повинні бути виявлені й описані різні методи та принципи консультування, а підприємець повинен мати рівень незадоволеності своїм положенням і мати бажання удосконалювати свої справи та методи управління. Перші умови для цього були створені в другій половині XIX ст., коли зародився рух наукового управління.

Консультування на основі наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності й ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів – експертами по ефективності.

На початку XX ст. сфера діяльності консалтингу зросла. З'явилися перші професійні консультанти, такі як Фредерик Тейлор, Артур Д. Літл, Тоуерс Перрін

і Гаррінгтон Емерсон. Останні двоє заснували перші консалтингові фірми. У 1914 році у Чикаго Едвін Буз заснував службу ділових досліджень "Буз-Аллен енд Хамілтон". З'явилися консалтингові фірми з управління людськими ресурсами, з управління збутом і маркетингом, а також з управління фінансовими ресурсами. У 1926 році Джеймс О. Маккінзі й Ендрю Томас Карні в партнерстві заснували компанію, що згодом дала початок двом найбільшим у світі консалтинговим фірмам – "McKinsey & Company" і "A.T. Карні".

У 20–30-і роки після "великої депресії" управлінський консалтинг здобув визнання у всіх промислово розвинутих країнах. Однак, його обсяг і сфери застосування залишалися обмеженими. Його послугами користувалися, в основному, великі промислові фірми. Проте, з'явився попит на консультування державного сектору та військово-промислового комплексу, що зіграло суттєву роль під час другої світової війни.

Післявоєнний період називають "золотими роками" консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Це було обумовлено післявоєнним будівництвом, ростом ділової активності, прискоренням технологічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і в теперішній час, займаючи лідируючі позиції на світових та регіональних ринках. Наприклад, компанія "РА" (Великобританія) у 1943 році мала лише 6 консультантів, у 1963 році – 370, а в 1984 році – більш 1300 консультантів у 22 країнах світу [11, с. 185].

З'явилася концепція реструктуризації, тобто розукрупнення підприємств і злиття – утворення стратегічних альянсів, спільне використання ресурсів для підвищення гнучкості підприємств і скорочення управлінських витрат.

З початку 60-х років управлінським консультуванням почали займатися і бухгалтерські фірми "Великої вісімки": Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price

Waterhouse; Touche Ross. Згодом деякі з перерахованих вище фірм об'єдналися і утворилася "Велика шістка": Arthur Andersen, Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche, KPMG, Price Waterhouse. У 1998 році назрівало злиття KPMG з Ernst and Young і Price Waterhouse з Coopers and Lybrand. Однак відбулося злиття тільки у Price Waterhouse з Coopers and Lybrand, а консалтинговий підрозділ Arthur Andersen виокремився зі складу компанії в окрему фірму Accenture під контролем інших власників. Отже, найбільші аудиторсько-консалтингові фірми називають тепер "Великий четвіркою".

У травні 1987 року в Парижі відбулася Всесвітня конференція консультантів з управління. У ній взяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії та Філіппін [12]. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. В наступні роки спостерігався особливий зростання консалтингових послуг в усьому світі (рис. 1.3).

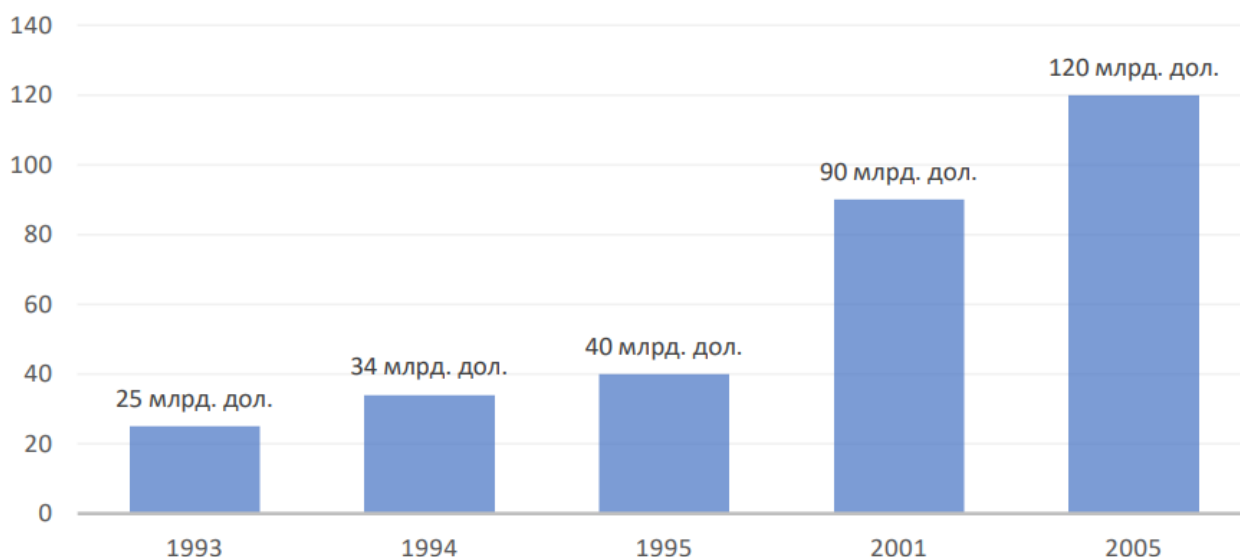


Рисунок 1.3 – Динаміка зростання обсягу світового ринку управлінського консалтингу [13]

Розподіл світового ринку консалтингових послуг в 2022 році виглядав наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Лідери світового консалтингового ринку в 2022 році [14]

№	Стратегічний консалтинг	Частка ринку, %	№	ІТ-консалтинг	Частка ринку, %
1	McKinsey & Company	18.75	1	Accenture	21.79
2	Boston Consulting Group	16.35	2	IBM Global Service	12.84
3	Bain & Company	13.56	3	PwC Consulting	8.85
4	Booz-Allen & Hamilton	11.54	4	Cap Gemini Ernst & Young	8.44
5	Accenture	5.86	5	Deloitte Consulting	6.72
№	Управління персоналом	Частка ринку, %	№	Електронний бізнес	Частка ринку, %
1	Hewitt Associates	16.78	1	Accenture	16.11
2	Tower Perrin	12.20	2	IBM Global Services	9.09
3	William M. Mercer	11.29	3	Sapient	6.88
4	Watson Wyatt World Wide	9.31	4	Razorfish	6.54
5	Hay Group	7.93	5	Scient	5.67

Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні та розв'язанні управлінських проблем підприємств, виробництвом інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії, розвитку кластерної економіки.

Про суттєву роль управлінського консультування у ринковій економіці свідчить значний обсяг світового ринку консалтингових послуг, що дозволяє виділити його у окремий сектор економіки. В 2022 році за оцінками консалтингової фірми Kennedy Consulting Research & Advisory річний оборот управлінського консультування у світі склав 300 млрд. дол. США [15].

За оцінками Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) оборот галузі управлінського консультування в Європі складає 74 млрд. євро або 94 млрд. дол. США. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Огляд європейського ринку менеджмент-консалтингових послуг
[16]

Роки	2010	2015	2020	2022
Обсяг ринку, млрд. євро	47,5	48,5	64,5	74,0
Обсяг ринку країн-членів ФЕАКО, млрд. євро	-	44,5	61,6	71,1
Обсяг ринку країн, які не входять до ФЕАКО, млрд. євро	-	4,0	2,8	2,9
Темп приросту, %	3,5	3,7	14,0	10,7
Кількість менеджмент-консалтингових фірм, шт.	58 000	60 000	73 000	85 000
Кількість менеджмент-консультантів, чол.	310 000	315 000	565 000	450 000
Ключові види консалтингових послуг, %	IT: 28,1 OM: 26,9 CK: 17,4 A: 17,4 HR: 10,2	OM: 27,3 IT: 25,8 A: 19,0 CK: 17,1 HR: 10,8	БК: 42,0 A: 21,0 PIC: 19,0 IT: 12,0 Інше: 5,0	БК: 39,1 A: 19,0 PIC: 19,0 IT: 17,0 Інше: 5,9
Країни-лідери за обсягом обороту менеджмент-консалтингових фірм, %	UK – 14,8 GER – 13,1 FR – 5,6 SPN – 2,6	UK – 14,2 GER – 13,3 FR – 5,9 SPN – 2,8	UK – 18,0 GER – 19,7 FR – 5,9 SPN – 6,9 ITA – 2,0	UK – 20,4 GER – 21,7 FR – 6,6 SPN – 7,5
Класифікація ФЕАКО: IT – IT-консалтинг, OM – операційний менеджмент, CK – стратегічний консалтинг, A – аутсорсинг, HR – HR-менеджмент, БК – бізнес консалтинг, PIC – розробка та інтеграція систем. UK – Великобританія, GER – Німеччина, FR – Франція, SPN – Іспанія, ITA – Італія.				

Сучасний розвиток світового управлінського консалтингу характеризується порівняно високими темпами зростання (рис. 1.4). Середньогалузевий щорічний темп приросту світового консалтингового ринку (в т.ч. і європейського) в останні 4 роки складав 10–20 %, а у провідних фірм цей показник коливався від 20 до 30 %.

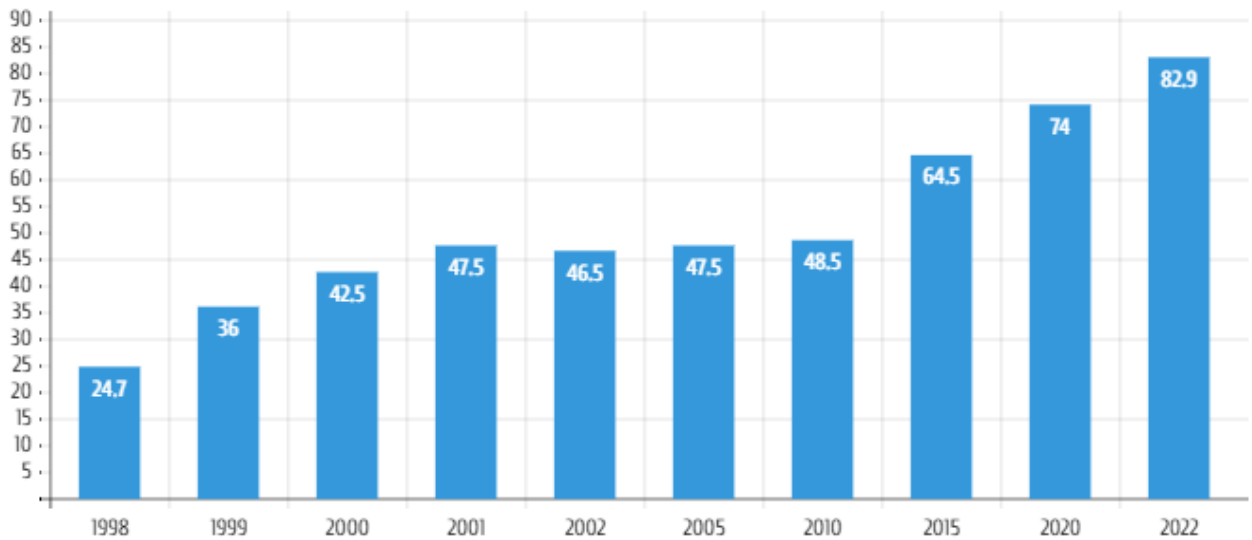


Рисунок 1.4 – Динаміка європейського ринку консалтингових, млрд. євро [16]

Про зростання значення консалтингової діяльності в сучасній економіці свідчить той факт, що його частка в структурі ВВП європейських країн зросла з 1998 року в 2,75 рази до 0.66 % у 2022 році (рис. 1.5).

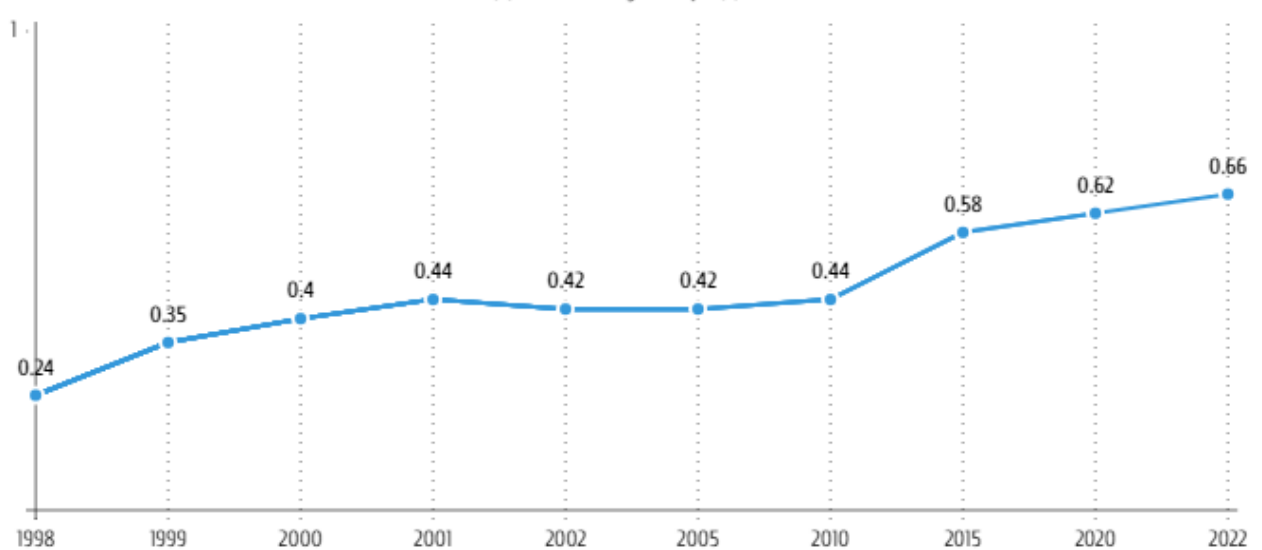


Рисунок 1.5 – Зростання ваги консалтингових послуг в структурі ВВП Європи, % від ВВП) [16]

Основними споживачами консалтингових послуг у Європі є промисловість, фінансові установи та державний сектор, на долю яких припадає 70 % ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Розподіл споживачів консалтингових послуг в Європі за сферами діяльності в 2022 році) [16]

Споживачі	Частка в структурі споживання, %
Промисловість	32
Фінанси	22
Державні установи та громадські організації	16
Медіа та телекомунікаційні організації	9
Енергетика	8
Туризм та транспорт	5
Торгівля	5
Інше	3

Глобалізація ринкового простору викликала в консалтингу подолання національних кордонів. Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. Найбільшими експортерами консалтингових послуг в Європі є Австрія, Німеччина, Іспанія, Чехія, Данія, Нідерланди та Франція (рис. 1.6).

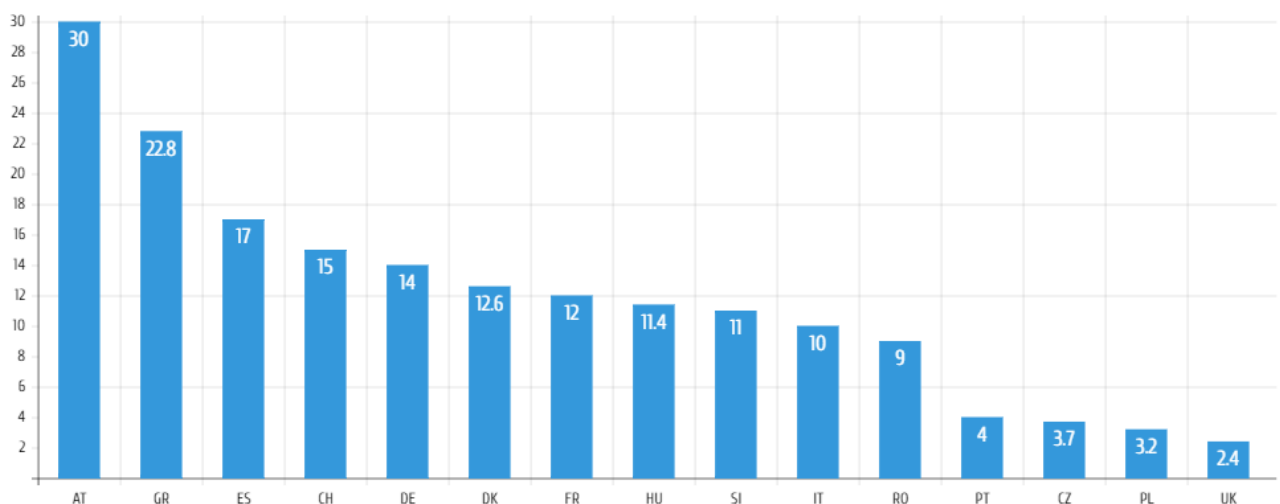


Рисунок 1.6 – Частка окремих країн в загальному обсягу експорту консалтингових послуг в Європі в 2022 році) [16]

Центрами розвитку консалтингу в Європі є Німеччина та Великобританія, на які припадає більше половини доходів від консалтингової діяльності (рис. 1.7).

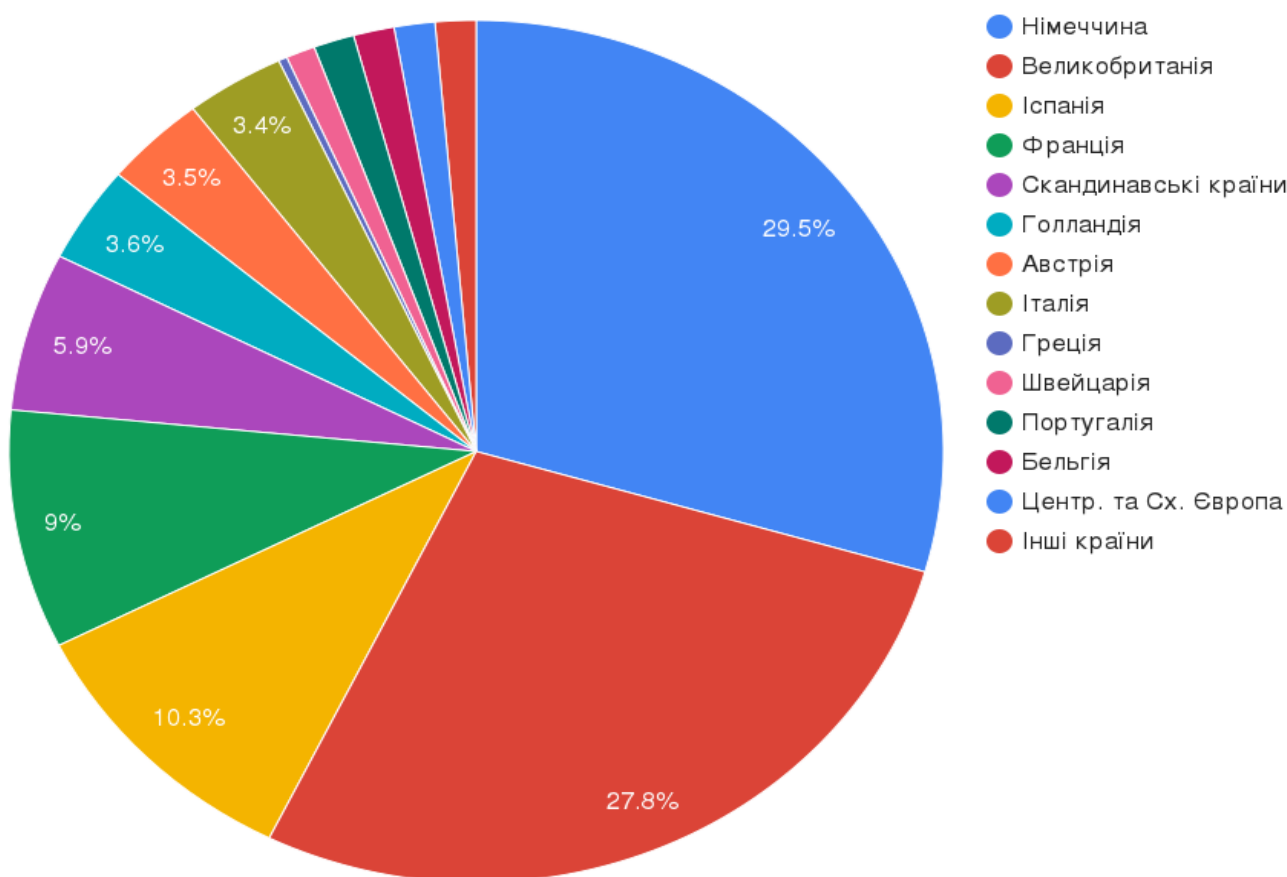


Рисунок 1.7 – Частка окремих країн в структурі загальних доходів від консалтингової діяльності в Європі в 2022 році) [16]

Характеризуючи консалтинговий бізнес, слід зауважити що він зберігає лідируючі позиції по продуктивності праці. Так за даними ФЕАКО в 2022 році дохід на одного консультанта в Європі склав 138 тис. євро. Загальну картину європейського ринку менеджмент-консалтингових (МК) послуг у 2022 році можна представити за допомогою табл. 1.5.

За оцінками фахівців найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи, особливо успішно та динамічно розвивається ринок управлінського консультування у Китаї. Проведення лідерами консалтингового бізнесу геополітичної експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів.

Таблиця 1.5 – Розвиток ринку менеджмент-консалтингових послуг в окремих європейських країнах

Країна	Загальний обсяг наданих МК послуг в 2020 р., млн. євро	Частка європейського МК ринку в 2022 р., %	Загальна кількість менеджмент-консультантів	Дохід на одного консультанта, євро	Приріст ринку МК послуг в 2022 р., %	Приріст ВВП в 2022 р., %
Німеччина	21 700	29,3	157 000	138 200	11,4	2,9
Великобританія	20 408	27,6	95 000	215 000	10,4	2,8
Іспанія	7 570	10,2	90 000	84 000	9,8	3,9
Франція	6 560	8,9	38 500	170 400	12,0	2,0
Голландія	2 700	3,6	15 000	180 000	29,5	3,0
Австрія	2 600	3,5	26 900	96 400	4,5	3,3
Італія	2 500	3,4	38 000	65 800	12,0	1,9
Данія	1 993	2,7	13 100	151 800	22,5	3,5%
Португалія	1 050	1,4	15 000	70 000	-4,8	1,3
Бельгія	1 050	1,4	8 700	121 000	10,7	2,8
Швейцарія	744	1,0	4 000	185 000	9,0	3,2
Норвегія	609	0,8	-	-	-	-
Чехія	407	0,6	9 200	44 000	4,3	6,4
Угорщина	270	0,4	4 800	56 000	7,6	3,9
Польща	260	0,4	6 000	43 000	8,3	6,1
Румунія	260	0,4	6 500	40 000	30,0	7,7
Греція	202	0,3	1 800	112 000	11,9	4,3
Словенія	142	0,2	2 100	67 500	18,0	5,7
Болгарія	60	0,1	3 000	20 000	7,1	6,1
Боснія	50	0,1	-	-	-	-
Total	74 000	100	534 600	x	x	x

До основних тенденцій, які мають суттєвий вплив на розвиток ринку консалтингових послуг в 2020–2022 роках можна віднести:

- глобальне сповільнення процесів злиття і поглинання;
- зростаючий тиск з боку клієнтів консалтингових компаній щодо зменшення рівня ціна на їх послуги;
- значний приріст попиту на послуги з управління ризиками внаслідок розгортання світової економічної кризи;

- зростання потреби в стабільності, в підвищенні рейтингу облігацій компаній по всьому світу, що відкриває нові можливості для діяльності консалтингових фірм
- зміна пріоритетів консалтингової діяльності від стимулювання зростання до оптимізації витрат;
- зменшення інвестицій в ІТ-сектор, що скорочує попит на відповідні консалтингові послуги [17].

Консалтингова компанія Kennedy Consulting Research & Advisory, яка спрогнозувала свого часу падіння обсягів світового ринку консалтингових послуг з середньорічним темпом в 5 % внаслідок світової економічної кризи, прогнозує його відновлення лише в 2023 році (рис. 1.8).

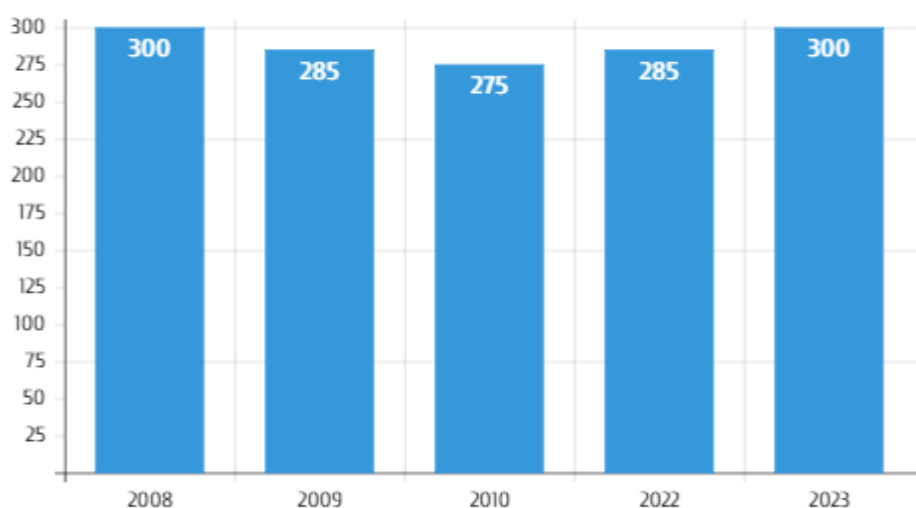


Рисунок 1.8 – Прогноз динаміки світового ринку консалтингових послуг в 2008–2023 рр., млрд. дол. США [15].

За оцінками даної компанії найбільш перспективним сектором консалтингових послуг в 2022–2025 роках стане консалтинг в сфері охорони здоров'я, обсяги якого за оцінками компанії становитимуть 29 млрд. дол. США в 2023 році та 34 млрд. дол. США в 2025 році, а середньорічний темп приросту за відповідний період складе 5,3 % [18].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MCKINSEY ЯК ЛІДЕРА СВІТОВОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ

2.1 Загальна характеристика компанії McKinsey.

У 1926 році, в той час як теорія менеджменту все ще перебувала в зародковому стані, Джеймс О. Маккінзі заснував фірму, яка носить його ім'я і по нині (McKinsey & Company). Він залишив свою академічну кар'єру викладача бухгалтерського обліку в університеті Чикаго щоб побудувати фірму, яка за його задумом мала спеціалізуватися в галузі фінансів та бюджетування, але швидко завоювала репутацію за надання консультацій з питань організації та управління.

Джеймс Маккінзі мав намір допомагати керівництву американських компаній вирішувати його найбільш важливі бізнес-завдання. В епоху, коли так звані "управлінські інженери" були в основному експертами з покращення ефективності, Мак зробив все, щоб збільшити асортимент професійних послуг переконуючи клієнтів, що його молода фірма може не тільки допомогти неефективним компаніям, а також сприяти "здоровим" компаніям оптимізувати свою діяльність задля процвітання та зростання в турбулентному бізнес-середовищі.

Його інноваційне бачення відчинило двері для тих, хто сформував нову професію та розвинув одну з найбільш відомих компаній з надання професійних консалтингових послуг.

Протягом багатьох років існування компанії її первісна місія залишалася майже незмінною: допомагати компаніям-клієнтам досягати виразних, довготривалих та суттєвих покращень в своїй роботі для створення міцного бізнесу, здатного привертати увагу, розвиватись, вражати, а також акумулювати

найкращий людський ресурс. Найважливіші дати в історії розвитку компанії McKinsey від невеликої приватної фірми до глобальної консалтингової мережі представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Найважливіші дати в історії розвитку компанії McKinsey [20]

Найважливіші дати в історії розвитку компанії McKinsey	
1926 р.	Джеймс Маккінзі заснував невелику однойменну фірму
1933 р.	Марвін Багер стає партнером Джеймса Маккінзі та приносить нове бачення в компанію
1940-і роки	Перше розширення компанії, відкриття офісів в Чикаго, Сан-Франциско, Лос-Анджелес
1959 р.	Відкриття першого зарубіжного офісу у Лондоні
1964 р.	Вийшов у світ перший випуск журналу “McKinsey Quarterly”
1980-і роки	Період інтенсифікації інвестицій у розвиток знань
1990 р.	Заснування Глобального інституту Маккінзі
1991 р.	Робота над проектом найбільшої у світі приватизації на замовлення німецької приватизаційної компанії Treuhandanstalt
1991-1999	Подвоєння штату працівників до 5000 консультантів, відкриття 20 нових офісів
2000-2022	Маккінзі є найбільшою в світі консалтинговою компанією з 111 офісами в 60 країнах світу та має 9 000 консультантів в штаті

Однією з ключових подій в історії компанії став прихід в неї Марвіна Бауера, який став яскравіш прихильником ідей Джеймса Маккінзі та далекоглядно розвинув їх. Бауер, який закінчив Гарвардську школу бізнесу, був твердо переконаний, що менеджмент-консалтинг повинен бути піднесений до тих самих високих стандартів професійної поведінки та виконання, що й медицина та юриспруденція.

Після ранньої смерті Джеймса Маккінзі він почав ретельно формувати нову концепцію компанії до того вигляду, який вона має зараз, наполягаючи на кількох основних принципах:

- інтереси клієнта повинні цінитися вище за інтереси компанії;
- компанія повинна братися за новий проект тільки в разі якщо очікується, що корисність послуг для клієнта (економічний ефект від впровадження рекомендацій) перевищує грошову винагороду компанії;

- коло власників компанії повинно бути обмежене лише активними партнерами;
- працівники компанії повинні бути висококваліфікованими фахівцями, мотивованими показувати високі результати роботи та будувати свою кар'єру в компанії на постійній основі.

В 40-х роках XX ст. в міру збільшення клієнтської бази компанія почала відкривати свої нові відділення в Лос-Анджелесі, Чикаго та Сан-Франциско. Разом з розростанням мережі офісів McKinsey посилювалась і її прихильність до концепції "єдиної компанії". Маккінзівці (як часто називають себе працівники компанії) тоді ж і зараз, були переконані, що тільки залишаючись єдиною організацією, а не конфедеративною мережею офісів, вони будуть в змозі одночасно надавати клієнтам найкращі послуги у своїй галузі та ставитись до власного персоналу з максимальними справедливістю та цілісністю. Концепція "єдиної компанії" дозволяє McKinsey розглядати сукупність своїх консультантів як єдину базу талановитих фахівців, до яких в будь-який момент часу можна апелювати в пошуках надання найкращого сервісу своїм клієнтам, незалежно від їх місцезнаходження.

Варто сказати, що Друга світова війна, яка глибоко вплинула на світовий бізнес, також не могла не залишити свій відбиток і на діяльності McKinsey. В цей час компанія зорієнтувала себе на питання національного імпорту та допомагала багатьом американським фірмам конвертувати свої виробничі потужності на допомогу армії США.

По закінченні Другої світової війни компанія значно підвищила стандарти якості до набору працівників і стала роботодавцем "номер один" для багатьох випускників Гарвардської школи бізнесу. Цей період в житті компанії можна назвати "єрою інтернаціоналізму". Створення нової більш інтегрованої світової економіки підштовхнуло компанію до створення у 1959 році свого першого зарубіжного офісу у Лондоні. А отримання замовлення від Південноамериканської нафтової компанії щодо оцінки її світових операцій надало можливість McKinsey

перевірити дієвість концепції "єдиної компанії" у "світовій лабораторії". Компанія завоювала потужний портфель нових клієнтів: світових "блакитних фішок", ключових державних та військових організацій, найбільших промислових конгломератів та декількох важливих військово-оборонних підрядників. У ході кадрового дослідження на замовлення американського Білого дому за адміністрації президента Ейзенхауера McKinsey розробила сукупність адміністративних процедур, які діють в адміністративній "машині" США і понині. В 50-х роках як новий напрямок в діяльності компанії дебютувала співпраця з новим видом клієнтів – неприбутковими організаціями. Серед перших замовників такого роду був Міжнародний Червоний Хрест.

З розгортанням тенденції до зняття світових торгових бар'єрів в 60-х роках ХХ ст. американські та європейські компанії почали поширювати свою діяльність за національні кордони. Багато з цих майбутніх транснаціональних компаній користувалися консультаціями McKinsey щодо реструктуризації їх в світові конгломерати. У ці роки компанія відкрила нові офіси в Нідерландах, Німеччині, Італії, Франції, Швейцарії та навіть Австралії та Канаді.

В 1964 році компанія почала публікувати свій журнал "McKinsey Quarterly", який презентував бізнес лідерам по всьому світу найбільш інноваційні ідеї в теорії менеджменту. Сьогодні майже 50 000 клієнтів та ділових контактів отримують друковане видання журналу та більше 2 мільйонів зареєстрованих читачів читають його електронну версію онлайн.

В 80-х роках ХХ ст. у гонитві за швидким зростанням McKinsey почала відчувати, що якість її послуг та відносин з клієнтами почали погіршуватись. Даний виклик змусив компанію переглянути свої критерії оцінки персоналу та якості її досліджень, підвищити інвестиції у розвиток знань компанії особливо в ключових для компанії галузях експертних оцінок, стратегічного та організаційного планування. У ці роки бізнес-лідери Америки та Європи постали перед проблемами пошуку нових більш ефективних механізмів створення вартості, участі в конкурентній боротьбі за міжнародні ринки, імплементації сучасних технологій,

що в свою чергу значно інтенсифікувало світові процеси злиттів і поглинань. McKinsey, розуміючи значну потребу компаній у консалтингових послугах, значно розширила штат консультантів та спрямувала значні кошти на кодифікацію власної бази знань, значно полегшивши, таким чином, обмін досвідом між її офісами. Ці заходи заклали підґрунтя сучасної глобальної мережевої структури McKinsey. Про високу якість ідей та знань, які продукує компанія, свідчить велика популярність та визнання авторських видань її консультантів. Так книга Тома Петерса та Боба Ватермана "У пошуках досконалості" була продана у обсязі більше 5 мільйонів примірників та протягом більше двох років трималася на першому місці списку бестселерів газети Нью-Йорк Таймс. Високим попитом користувались "Інновації" Ричарда Тостера та "Поза національними кордонами" Кенічі Омає, а журнал "McKinsey Quarterly" зайняв чільне місце серед світових бізнесових та академічних видань.

Безпрецедентна глобалізація 90-х років змінила акценти в діяльності McKinsey, задіяла и в проектах реструктуризації цілих галузей. Так, наприклад, компанія працювала над замовленням німецької приватизаційної агенції Treuhandanstalt щодо найбільшої в світі приватизаційної програми в ході якої McKinsey повинна була оцінити близько 4 500 державних підприємств в колишній НДР, на яких були зайняті більше 4 мільйона працівників. У 1990 році компанія заснувала Глобальний інститут McKinsey, місією якого є дослідження фундаментальних питань світової та національних економік. До кінця XX сторіччя штат компанії подвоївся до 5 000 консультантів. Нині в компанії працює 27 000 співробітників в 111 офісах 60 країн світу [20].

Коли Джеймс Маккінзі засновував в 1926 році однойменну фірму, він і не міг уявити, яких успіхів досягне його невеликий бізнес у майбутньому. За більше ніж 95 років фірма перетворилася в глобальну компанію, яка обслуговує три з п'яти найбільших світових корпорацій, дві третини компаній зі списку Fortune 1000 і уряди близько 35 країн. McKinsey є найпрестижнішою в світі консалтинговою компанією з

оборотом більше 10 млрд. дол. США та протягом останніх 5 років займає перше місце в світовому рейтингу консалтингових компаній журналу "Vault" (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Найкращі консалтингові компанії світу за рейтингом журналу "Vault" в 2022 році [18]

Рейтинг 2022	Назва компанії	Експертна оцінка	Рейтинг в 2020	Головний офіс
1	McKinsey & Company	8.430	1	Нью-Йорк
2	The Boston Consulting Group, Inc.	8.089	2	Бостон
3	Bain & Company	7.966	3	Бостон
4	Booz & Company	6.535	4	Нью-Йорк
5	Monitor Group	6.296	5	Кембридж
6	Mercer LLC	6.160	9	Нью-Йорк
7	Deloitte	5.844	8	Нью-Йорк
8	Oliver Wyman	5.755	6	Нью-Йорк
9	PricewaterhouseCoopers LLP	5.572	-	Нью-Йорк
10	L.E.K. Consulting	5.426	13	Бостон
11	Ernst & Young LLP	5.388	-	Нью-Йорк
12	A.T. Kearney	5.373	15	Чикаго
13	IBM Global Business Services	5.352	11	Армонк
14	Accenture	5.314	14	Нью-Йорк
15	The Parthenon Group	5.306	10	Бостон

Загальний штат співробітників McKinsey налічує більше 27 000 чоловік по всьому світу, серед яких дві третини консультантів є випускниками програм МБА найкращих університетів світу. Журнал "Форбс" оцінив прибутки компанії в 2022 році в 5,33 млрд. дол. США та присвоїв їй 60-е місце в рейтингу найбільших приватних компаній США. Сукупність особливостей, які відрізняють McKinsey від більшості менеджмент-консалтингових (МК) компаній світу можна представити за допомогою рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Відмінності діяльності McKinsey від інших МК компаній [19]

Хоча за організаційною формою McKinsey є акціонерною компанією (corporation), деяким аспектам її функціонування притаманні риси товариства (partnership). Управляючий директор обирається строком на три роки старшими акціонерами компанії, яких вважають директорами, навіть якщо вони формально такими і не є. Кожний управляючий директор може бути обраний не більше трьох строків поспіль. На вищому рівні керівництва мережею офісів компанії створюються спеціальні комітети, завданням яких є розробка загальної політики та прийняття рішень з стратегічних питань.

Діяльність Маккінзі є настільки поширеною та високо поцінованою у світовому масштабі, що постає суперечливий аспект діяльності компанії – відсутність у клієнтів ексклюзивних прав на користування її послугами. Це може призвести до ситуації, коли різні команди консультантів працюють на замовлення компаній, які є прямими конкурентами у конкретній галузі. Зіткнувшись з такою проблемою та проаналізувавши її, McKinsey розробила високо стандартизовану

політику конфіденційності розроблених рекомендацій та певний кодекс честі. Тепер даний факт є навіть перевагою для McKinsey, оскільки не обмежує її у виборі клієнтів. Більше того, знання того, що певна компанія найняла консультантів McKinsey для консалтингового проекту, стимулює компанії-конкуренти і самим звертатися до їх послуг.

Задля уникнення конфліктів та недобросовісності в роботі з клієнтом консультанти McKinsey діють у відповідності з кількома непорушними правилами:

- список клієнтів компанії є строго конфіденційним;
- різним командам консультантів заборонено обговорювати будь-які деталі консалтингових проектів, над якими вони працюють;
- консультантам заборонено надавати послуги компаніям-конкурентам, окрім випадку, коли час, який спливає між закінченням роботи над останнім консалтинговим проектом для однієї компанії і початком роботи над проектом для іншої становить більше трьох років;
- у деяких окремих випадках конкретним консультантам (командам консультантів) довічно забороняється консультувати конкретні компанії-конкуренти.

Робота McKinsey цілком залежить від людей, тому частина її місії – створювати організацію, до якої б тяжіли талановиті люди.

Завдяки цікавій та різноманітній роботі, продуманій системі розвитку співробітників, загальному високому рівню мислення, компанію McKinsey вважають одним із кращих роботодавців у світі. Люди – головний актив McKinsey. Своїм співробітникам компанія надає цікаву роботу і широкі можливості для професійного та особистісного розвитку.

Фахівців-колишніх співробітників McKinsey охоче наймають на високі позиції міжнародні корпорації, такі як General Electric, Telecom Italia, Walt Disney Company, Coca-Cola та інші. Все це говорить про те, що McKinsey вдалося побудувати ефективну систему управління персоналом.

Не секрет, що вся наука управління персоналом зводиться до правильного використання методу "батога і пряника". В якості пряника McKinsey пропонує велику програму тренінгів, можливість прямого спілкування з керівниками великих підприємств і високі компенсаційні пакети. За словами колишніх співробітників McKinsey, дохід консультанта тут становить як мінімум 100–120 тис. дол. США на рік, а компенсаційний пакет незалежно від територіального офісу відповідає стандартам компанії в усьому світі.

Роль батога виконує жорстка система оцінки та мотивації персоналу, яку самі працівники McKinsey охрестили "up or out" (зростає або йди). Суть системи полягає у наступному – як тільки людина перестає вдосконалювати себе, компанія вказує їй на двері. Такий підхід дозволяє постійно пропускати через неї нові кадри та відсіювати втомлених щільним графіком людей, співробітників з невисоким потенціалом до росту, а також тих, хто по типу особистості не дуже підходить для консалтингу, їм на зміну приходять більш молоді й енергійні співробітники.

"Up or out" допомагає відфільтровувати людей, які випадково потрапили у McKinsey. Система компанії налаштовує людей на досягнення власного максимуму, реалізацію всіх своїх здібностей та розкриття талантів, причому ростуть люди в максимально короткі терміни.

У McKinsey не можна "просто зростати", потрібно рухатися по заданому графіку. Для того щоб досягти рівня партнера, відводиться, як правило, шість років. Причому весь шлях наверх розбитий на дрібні етапи (рис. 2.2). Наприклад, перехід від консультанта до керівника проектів займає два-три роки. Але й усередині кожної позиції рух дрібниться на відрізки, тобто консультант знає своє "завдання" на найближчі кілька тижнів.



[План побудови кар'єри випускника ВНЗ, прийнятого на роботу в McKinsey](#)



[План побудови кар'єри досвідченого співробітника, прийнятого на роботу в McKinsey](#)

Рисунок 2.2 – Шляхи побудови кар'єри в McKinsey [20]

На кожному етапі кар'єри до працівників ставлять різні вимоги. Наприклад, керівник проекту повинен стати справжнім лідером команди консультантів, а партнер – лідером для клієнта. Якщо на початкових посадах від людей вимагають вміння вирішувати один з елементів завдання, то партнерство передбачає, що людина має справлятися з ним цілком.

Для партнерів у McKinsey передбачено розвиток "по горизонталі". Керівник може перемішуватися з офісу в офіс або освоювати різні практики. Приміром, ставши фахівцем в одній з галузевих практик (наприклад, у фінансових інституціях), директор може вчитися функціональній практиці (маркетингу).

Безпосередній керівник оцінює роботу підлеглого, складаючи раз на півроку письмовий звіт EPR (Engagement performance review). Цей звіт обов'язково обговорюється керівником разом з підлеглим. Таким чином, співробітник завжди знає про свої слабкі сторони, а керівник підказує, як їх "підтягти". Керівник також дає рекомендації в оперативному режимі. Після кожного проекту консультанти анонімно пишуть звіт про роботу, наприклад, партнера, а потім всі оцінки та коментарі узагальнюються, і партнер чи керівник проектів може ознайомитися з думками його співробітників.

У EPR є і контрольна функція: звіт показує, як розвивається консультант. Якщо темпи його росту не відповідають стандартам McKinsey, то починається активний аналіз. Партнери розмовляють зі співробітником, щоб розібратися в причинах. Консультанту відводять час на "виправлення" і потім ще уважніше слідкують за його розвитком. Якщо "виправитися" не виходить, людина залишає компанію. Для такого співробітника це ніколи не буває несподіваним. Розставанню завжди передують бесіди й обговорення. До того ж політика "up or out" ні для кого в McKinsey не є секретом. У компанії ніколи не кажуть "ти не підходиш", все відбувається поступово. Людина сама приймає рішення, розуміючи, що зможе повніше реалізувати свій потенціал в іншій корпоративній культурі. Варто тільки ситуацію, коли дві людини одночасно прийшли в McKinsey, один став партнером, а інший все ще керівник проект. Другий, якщо не просунеться вгору по кар'єрній драбині в певні терміни, швидше за все піде з компанії – амбіції не дозволять залишитися.

Щорічно з McKinsey йде близько 15 % співробітників. За словами менеджерів відділу управління персоналом PricewaterhouseCoopers, нормальною в консалтингу вважається плинність до 20 % на рік [21].

Люди в McKinsey ні на мить не забувають, що до рівня партнера доходить лише один з десяти консультантів. Разом з тим перегони за партнерство проходять у McKinsey наосліп: жоден з працівників не знає, наскільки він випередив власних колег. EPR – закритий документ, доступний лише партнерам компанії. До того ж

усі працюють над різними проектами, тому погано уявляють, чим займаються і як удосконалюються інші.

Але змагаються консультанти навіть не один з одним, а з еталоном компанії. Критерії оцінки ефективності роботи в McKinsey склалися протягом багатьох років. Ця система викликає бажання працювати цілодобово, щоб зростати і відповідати абсолюту цієї консалтингової компанії. На роботу консультанти McKinsey витрачають близько 60–70 годин на тиждень. Майже 80 % співробітників компанії живуть з постійним страхом, що саме їм вкажуть на двері. Політика “up or out” виховує в людях комплекс неповноцінності, особливо на перших етапах, що на думку старших партнерів компанії є позитивним стимулом, який змушує консультантів швидше ставати професіоналами.

Компанія спочатку відбирає дуже амбітних людей, тому більшість консультантів McKinsey з ентузіазмом ставляться до вимоги постійно зростати. У McKinsey працюють заради можливості зростання і сталого розвитку, просто не у всіх динаміка зростання збігається з вимогами компанії.

Але буває, що, навпаки, темпи розвитку окремих людей випереджають темпи просування, встановлені в McKinsey. За останні 30 років McKinsey стала більш формалізованою, запровадила єдину систему оцінки і жорстку ієрархію. Людина не може стати партнером швидше покладеного терміну. У результаті талановиті люди, які не хочуть чекати, самі йдуть з компанії [21].

Незважаючи на те що фахівці відзначають ефективність системи управління кадрами в McKinsey, “up or out” може використовуватися далеко не скрізь. Працівникам повинні бути створені умови для зростання та підвищення кваліфікації, інакше “up or out” перетвориться в «перегони заради перегонів», коли йти будуть аж ніяк не самі слабкі.

2.2 Сфери міжнародної діяльності компанії McKinsey.

У наданні консалтингових послуг компанія McKinsey завжди слідує декільком основоположним принципам:

- ставити інтереси клієнта вище за власні;
- діяти професійно;
- забезпечувати конфіденційність інформації про клієнта;
- бути незалежними, робити об'єктивні висновки та не боятись пропонувати нестандартні рішення;
- підтримувати високий рівень співвідношення якості/ціна;
- розвивати світову мережу консультантів McKinsey для оптимального використання можливостей компанії та задоволення потреб клієнта.

Клієнти звертаються за послугами McKinsey в випадках коли:

- кон'юнктура їх бізнесу є непередбачуваною або турбулентною;
- опиняються перед проблемою вибору, який вплине на майбутнє їх співробітників, їх компанії чи навіть країни, в якій вона діє;
- шукають глобальні перспективи;
- відчують інформаційну асиметрію та нестачу розуміння проблеми;
- потребують відвертої, об'єктивної, змістовної консультації, що базується на ґрунтовному досвіді.

Ключем до високої якості консалтингових послуг, які надаються компанією McKinsey, є її здатність в глобальному масштабі інтегрувати напрацьовані нею функціональні ноу-хау з ґрунтовними галузевими знаннями та досвідом. За консультантами McKinsey практично з початку їх приходу в компанію закріплюють окремі галузі економіки. Це зумовлено тим, що ніякі навіть найґрунтовніші дослідження не зможуть перевершити ефект від усестороннього, набутого протягом багатьох років передового знання своєї цільової галузі. Для

того, щоб в сучасному глобалізованому світі підтримувати свою конкурентоздатність та забезпечувати процвітання, компанії повинні постійно бути в курсі змін та тенденцій своєї галузі, відстежувати динаміку конкуренції на ринку, законодавчі зміни та досягнення у галузі новітніх технологій. Саме такими знаннями і володіють консультанти McKinsey, спираючись на роки безпосереднього досвіду роботи в майже всіх галузях світової економіки. Окрім цього McKinsey залучає співробітників та ресурси компанії для розвитку своїх компетенцій, методів та підходів в основних галузях бізнес-знань.

Таким чином, структура послуг компанії McKinsey може бути систематизована за функціональною та галузевою складовими (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сфери діяльності компанії McKinsey [20]

Галузева складова	Функціональна складова
- Автомобіле- та машинобудування - Хімічна промисловість - Споживчі товари - Електро- та газоенергетика - Фінансові організації - Охорона здоров'я - Високі технології - Медіа та розваги - Металургія та видобувна промисловість - Нафтохімія - Фармацевтика та медичні товари - Інвестиції та венчурний капітал - Громадські організації - Целюлозно-паперова та деревообробна промисловість - Роздрібна торгівля - Соціальний сектор - Телекомунікації - Логістика та транспортна інфраструктура	- Розвиток технологій бізнесу - Корпоративні фінанси - Маркетинг та продажі - Операційна діяльність - Організація - Ризики - Стратегія
	Спеціальна ініціатива
	Кліматичні зміни

Структура послуг та напрямків діяльності компанії McKinsey є настільки широкою та розгалуженою, що в даній роботі можливо розглянути лише декілька основних з них. Так, підрозділ компанії McKinsey з автомобіле- та машинобудування надає свої послуги провідним світовим автомобільних

виробникам та виробникам комерційних транспортних засобів, їх важливим постачальникам комплектуючих, матеріалів, а також компаніям-дистриб'юторам їх продукції. Серед іменитих клієнтів даного підрозділу можна назвати автомобільні гіганти Ford, GMC, Chrysler, Rover, Honda. Всередині підрозділу компанія виділяє три групи безпосередніх споживачів та наступні найхарактерніші послуги, що замовляються:

- 1) автомобілевиробники: управління брендом, запуск нових продуктів та проектний менеджмент, управління виробництвом, управління постачанням, оптимізація ланцюжка створення вартості;
- 2) постачальники даного напрямку діяльності: розробка технологічної стратегії, оптимізація витрат, управління логістикою, дослідження нових можливостей бізнесу;
- 3) машинобудівна промисловість: розвиток інституційних навичок, розробка стратегії зростання, оптимізація витрат.

Компанія McKinsey звертає увагу на те, що теперішні часи є "темною ерою" для автовиробників та супутніх їм галузей: їх прибуток знаходиться під постійною загрозою зниження, перевищення пропозиції над попитом має довготривалу тенденцію, щільна конкуренція на ринку змушує виробників озброювати свою продукцію все новими опціями та вдосконаленнями, а витрати на ці заходи зростають швидшими темпами, ніж доходи від них. Консультанти виділяють наступні тенденції та виклики, з якими стикнулися провідні гравці цього ринку:

- кредитування купівлі транспортних засобів є більш рентабельним, ніж їх виробництво (звідси і створення, в більшості випадків внаслідок порад провідних консалтингових компаній, власних банків провідними автоконцернами, наприклад Renault Credit International);
- необхідність вибору між виробництвом високоякісних транспортних засобів для масового ринку за нижчими цінами чи дорогих транспортних засобів люкс-класу для декількох нішевих сегментів;

- виробництво запчастин та після продажний сервіс є більш дохідними за власне продаж транспортних засобів.

Підрозділ по роботі з хімічною промисловістю обслуговує клієнтів з широкого кола сегментів даної галузі, а саме:

- 1) нафтохімія;
- 2) виробництво базових хімікатів (аміак, хлор, етанол-бензол, етилен тощо);
- 3) агрохімія;
- 4) хімія полімерів та біополімерів;
- 5) спеціалізована хімія (фармацевтична, електротехнічна, харчова, парфумерна, водоочисна та інше);
- 6) хімія поліпшених матеріалів (ламінати, композитні, керамічні та оптоволоконні матеріали тощо);
- 7) будівельна хімія.

Даний підрозділ налічує більше 140 висококваліфікованих експертів по всьому світу та приймав участь у майже 800 проектах як для найбільших компаній-лідерів галузі, так і для середніх її представників та малих нішевих фірм у сфері біотехнологій та хімії тонкого органічного синтезу. Найхарактернішими послугами, які замовляють компанії даного напрямку діяльності є:

- 1) у сфері стратегічного менеджменту:
 - розробка стратегії зростання корпорації та окремих її бізнес-одиниць;
 - розробка та впровадження нових сфер діяльності, серед яких електронна комерція та B2B;
 - розробка інновацій у сфері маркетингу та продажів;
- 2) у сфері оптимізації операційної діяльності:
 - розробка виробничих програм;
 - оптимізація закупок компанії;
 - управління збутовою мережею;
 - тощо;

3) в організаційній сфері:

- узгодження організаційної та операційної культури;
- організація злиттів, поглинань та створення альянсів;
- оптимізація менеджменту після злиттів і поглинань.

У зрілих, циклічних галузях промисловості, таких як хімічна, компанії здебільшого намагаються покращувати свої фінансові показники традиційними засобами: поступово підвищуючи виробничу ефективність за рахунок злиттів та поглинань, а також інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Але багато з таких компаній сьогодні приходять до висновку, що цього вже недостатньо, щоб виділити себе серед конкурентів. На думку консультантів McKinsey, найголовнішим фактором успішності підприємств в даній галузі є їх продуктивний набір, а тому вони пропонують наступні три кроки по його вдосконаленню:

- 1) закупки та управління затратами: підприємства хімічної галузі мають об'єктивно оцінити ефект від операцій з конкретними контрагентами та бути готовими позбавитися збиткових контрактів;
- 2) продажі та маркетинг: виробники мають дослідити економіку бізнесу своїх клієнтів та адаптувати свої продукти, стандарти якості, логістику та інші супутні послуги для зниження загальної вартості володіння (total cost of ownership) для своїх покупців, не знижуючи власну прибутковість;
- 3) операції: хімічні виробники все ще можуть зробити набагато більше для підвищення ефективності виробничих операцій. Наприклад, навіть у найкращих заводів рівень завантаженості виробничих ліній складає 80 %. Запровадивши нові операційні та управлінські системи, а також залучивши працівників цехів до розробки програми підвищення ефективності, компанія може перетворити свої операції в виробничу систему світового класу із значним покращенням у вартості, якості та ефективності.

На думку консультантів McKinsey, перспективним напрямком у хімічній промисловості є біотехнології, які вже зараз приносять 5 % доходів у галузі, а до 2030 року їх частка в доходах має подвоїтись.

Серед усіх напрямків діяльності консалтингової компанії McKinsey одне з провідних місць займає робота з фінансовими інституціями. У цьому напрямку працює більше 800 консультантів майже в 50 країнах світу, які формують унікальну галузеву та функціональну базу знань компанії, надаючи високоякісні послуги таким фінансовим організаціям ж:

- комерційні та інвестиційні банки;
- інвестиційні компанії;
- професійні учасники фондового ринку;
- страхові компанії;
- компаній з управління активами (КУА);
- недержавні пенсійні фонди.

З функціональної точки зору структуру діяльності компанії McKinsey у сфері надання консалтингових послуг фінансовим організаціям у 2022 році можна представити за допомогою рис. 2.3.

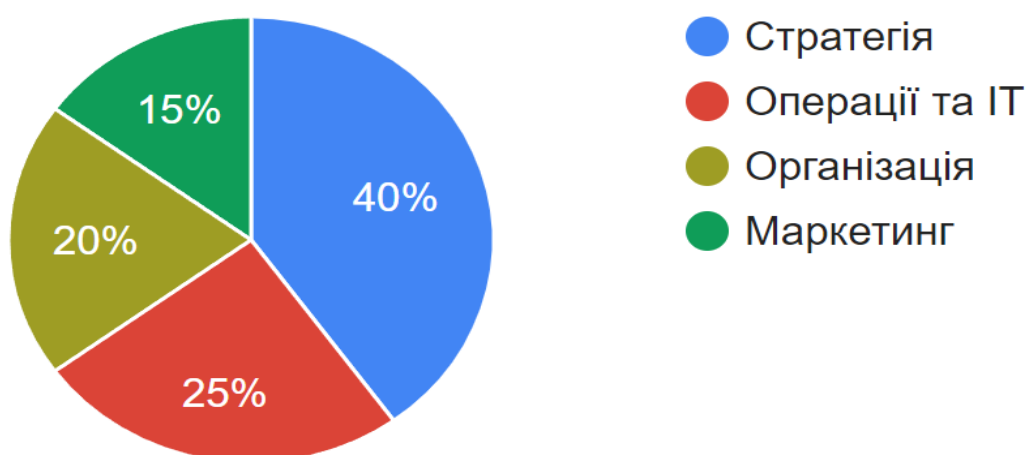


Рисунок 2.3 – Функціональна структура консалтингових послуг компанії McKinsey для організацій фінансового сектору у 2022 році [22]

До основних завдань, над якими працюють консультанти цього напрямку належать:

- розробка стратегії;
- оптимізація операційної діяльності;
- оптимізація організаційної структури;
- управління ризиками;
- інтеграція платіжних систем та розробка нових механізмів здійснення платежів;
- розробка нових фінансових продуктів;
- підтримка розвитку єдиного європейського платіжного простору (SEPA), в Європі.

Серед надання послуг промисловим клієнтам провідне місце посідають металургія та видобувна галузь. Європейський регіон є ключовим ринком для компанії McKinsey у наданні послуг металургійним та видобувним підприємствам, хоча компанія обслуговує дану галузь та постійно нарощує свою присутність і в Північній Америці, Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Південній півкулі. Штат працівників, задіяних в даному напрямку діяльності налічую 250 спеціалістів, спроможних робити аналіз та висновки усього ланцюжка створення вартості в даній галузі від видобування та обробки сировини до дистрибуції малим та великим компаніям, нішевим фірмам, товаровиробникам.

Структура послуг, які McKinsey пропонує даному сектору включає:

- 1) трансформацію комерційної діяльності: так на думку фахівців McKinsey вплив маркетингу на зростання доходів є недооціненим в цій галузі і дозволяє додатково збільшити коефіцієнт дохідності на 3–8 %;
- 2) оптимізацію операційної діяльності;
- 3) розробку стратегії;
- 4) впровадження інновацій.

Порівняно новим напрямком діяльності компанії McKinsey стало створення у 1996 році підрозділу з соціальних питань, який має на меті зробити загальнодоступною для провідних світових громадських організацій унікальну базу знань даної консалтингової компанії задля подолання світових соціальних викликів. Даний підрозділ поділяється на три сектори:

- 1) світова охорона здоров'я;
- 2) економічний розвиток та нові можливості;
- 3) філантропія.

Сектор Світової охорони здоров'я володіє актуальними глибокими знаннями щодо оптимізації вартості та надання послуг охорони здоров'я для допомоги відповідним державним та громадським організаціям поліпшити стан здоров'я населення та знизити випадки смертності від виліковних хвороб та негативний вплив захворювань в усьому світі. Поточна робота даного підрозділу спрямована на чотири основні проблеми:

- прискорення створення та впровадження нових продуктів та технологій;
- залучення приватного сектору до проблем охорони здоров'я;
- розвиток системи охорони здоров'я в країнах, що розвиваються;
- посилення координації та співробітництва серед проектів з охорони здоров'я по всьому світу.

Сектор Економічного розвитку та нових можливостей створений та працює з метою:

- допомоги урядам країн проводити політику прогресивного економічного розвитку;
- допомоги державним та приватним інвестиційним донорам розробити та впровадити інвестиційні програми для вирішення проблеми бідності в країнах-реципієнтах;
- підтримки громадських організацій в сфері боротьби з бідністю;

- консультування бізнес-клієнтів McKinsey з приводу можливості внести певний вклад в боротьбу проти бідності та за прогресивний економічний розвиток;
- залучення однодумців та створення ідейних коаліцій задля прогресивних світових змін.

У світі існує величезна кількість громадських організацій та фондів з високою метою боротьби з гнітючими соціальними проблемами. Але експертами McKinsey було помічено, що навіть за таких благих намірів в багатьох випадках ефективність їх діяльності набагато менша за максимально можливу, що пояснюється здебільшого недостатньою якістю менеджменту, планування та стратегії. Сектор McKinsey з Філантропії працює саме з метою підвищення ефективності соціального капіталу підтримуючи його своїми стратегічним мисленням, програмами управління ефективністю, планування та оцінювання результативності шляхом співпраці з відповідними компаніями, фондами та окремими індивідуальними меценатами. Робота даного сектору спрямована на:

- допомогу новоявленим філантропам у розвитку їх благодійних організацій та стратегій;
- співпрацю з корпораціями з метою створення благодійних програм та програм соціальної відповідальності, інтегруючи їх у загальну стратегію бізнесу;
- організаційну та стратегічну підтримку організацій та індивідів, які отримують благодійну допомогу;
- розробку, систематизацію та поширення відповідних знань серед благодійних організацій та окремих меценатів.

Основними інструментами досягнення цілей підрозділом з соціальних питань McKinsey є як власне робота з клієнтами, так і розробка загальнодоступної відповідної бази знань та просвітницька робота.

Окремо варто виділити спеціальний проект компанії McKinsey під назвою "Кліматичні зміни". Перехід до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю являє собою одну з ключових проблем, що стоять перед світовими лідерами на початку XXI століття. Спеціальна ініціатива компанії McKinsey "Кліматичні зміни" є системою міжфункціональних і міжгалузевих заходів, в результаті яких останні ідеї, досвід та знання з усіх напрямків діяльності фірми допомагають розробити відповідні рекомендації провідним компаніям та організаціям з питань впливу їх діяльності на кліматичні зміни і навпаки. Робота в даній області знань об'єднує зусилля консультантів з усіх напрямків діяльності McKinsey задля ґрунтовного вивчення природи кліматичних змін, їх впливу на окремі галузі світової економіки, такі як: логістика та туризм, альтернативна енергетика, сільське господарство та виробництво біопалива та навіть фінансові послуги. Спеціалісти компанії розробляють належну з огляд на зростаючий ефект кліматичних дій стратегію дій: перехід до відповідного управління ризиками та до нового світового економічного зростання з низьким рівнем вуглецевих викидів.

У роботі над даним проектом постійно приймають участь більше ніж 1000 фахівців компанії Маккінзі з різних областей знань – від науки про клімат та екологічної економіки до океанології, метеорології, економіко-математичного моделювання, сільського господарства, міжнародних відносин та ядерної фізики. Дані фахівці мають унікальний практичний багаж знань отриманий, наприклад, в ході роботи в Програмі розвитку ООН в Конго, компаніях з управління відходами в Чилі, над процесом фінансової реструктуризації в Китаї, створенням поновлюваних джерел енергії в департаментах провідних глобальних енергетичних компаній.

McKinsey пропонує свої консультаційні послуги в області:

- зменшення забруднення навколишнього середовища та його регулювання;
- трансформації на принципах сталого розвитку;
- в біосистем та використання природних ресурсів;
- чистих технологій;

- енергоефективності;
- економіки водних ресурсів та її ефективності;
- природоохоронних інвестицій.

Звичайно, поле діяльності консалтингової компанії McKinsey не обмежується вище переліченою проблематикою. Вище були розглянуті лише декілька найбільш цікавих і важливих напрямків досліджень даної компанії, систематизованих в табл. 2.3 [20].

2.3 Універсальна модель діяльності компанії McKinsey

Протягом багатьох років роботи компанія McKinsey розробила єдину універсальну модель вирішення консалтингових проблем, за допомогою якої вона успішно розробляє, а іноді і допомагає впроваджувати рішення стратегічних питань своїх клієнтів незалежно від їх складності, а також розміру бізнесу.

Рис. 2.4 ілюструє дану теоретичну модель вирішення проблем, що складається з шести окремих елементів [23, с. 11].



Рисунок 2.4 – Універсальна модель вирішення консалтингових проблем компанією McKinsey [23]

Кожний елемент моделі є структурованим, логічно завершеним кроком команди консультантів на шляху до винаходу оптимального вирішення проблемної ситуації.

Не можна вирішувати проблему без самої проблеми, або, інакше кажучи, без існуючої у клієнта потреби. У бізнесі ці потреби бувають різноманітних форм, наприклад: конкурентні, організаційні, фінансові та операційні тощо.

Ідентифікувавши проблему, компанія McKinsey починає пошук її вирішення. Процес вирішення проблеми у McKinsey заснований на фактах і керується гіпотезами. Він починається зі структурування проблеми – визначення її рамок та поділу на компоненти, що дозволяє висунути початкову гіпотезу щодо можливого її вирішення. Вміння структурувати бізнес-проблеми, щоб потім піддати їх ретельному аналізу на основі фактів, одна з основних навичок консультанта в McKinsey. Більш того, це відмінна риса консультанта McKinsey – без такого вміння людину навряд чи взагалі приймуть на роботу в дану компанію. У McKinsey процес вирішення проблеми починається зі складання структурованих схем для вироблення гіпотез, які базуються на фактах, і подальшого збору та аналізу даних для підтвердження або спростування цих гіпотез. Така система допомагає скласти свого роду карту для досліджень та аналізу. За цією картою консультанти працюють від початку і до кінця, аж до презентації свого рішення. В McKinsey існують певні правила щодо структурування бізнес проблем, а саме:

- Дотримуватися принципу MECE. Концепція MECE (абревіатура від Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive – "взаємно виключні та взаємно вичерпні") – це базовий принцип мислення в McKinsey. Він полягає в тому, щоб розділити проблему на окремі запитання, які не перетинаються, і переконатися, що при цьому не втрачено нічого з того, що має відношення до наявної проблеми;
- Не винаходити велосипед. На основі свого досвіду McKinsey розробила безліч типових схем, які допомагають її консультантам швидко окреслити багато поширених в бізнесі ситуацій;

- Кожен клієнт унікальний. Схеми – не панацея. Кожен клієнт унікальний. Треба уникати спроб просто підлаштувати проблеми кожної організації під відповідні наявні схеми.

Наступним етапом є розробка аналізу, а саме визначення тих його різновидів, які потрібно провести для підтвердження початкової гіпотези, а також збір необхідних даних. Завершенням етапу аналізу є інтерпретація його результатів з метою побачити, підтверджують вони висунуту гіпотезу чи навпаки спростовують її, а далі розробка рекомендацій для клієнта.

Успішний процес вирішення проблем вимагає грамотного управління на декількох рівнях:

- управління командою;
- управління клієнтом;
- управління собою.

Управління командою в McKinsey поєднує чотири елементи:

- 1) формування команди, яке передбачає ретельне вивчення досвіду та навиків кандидата, оцінку його потенціалу та відповідності специфіці кожного окремого проекту перед остаточним прийняттям у склад команди;
- 2) внутрішні комунікації – створення умов для постійного, своєчасного та змістовно-важливого обміну інформацією всередині команди;
- 3) згуртованість, без якої неможливі висока мотивація та ентузіазм в роботі і яка досягається здебільшого великою кількістю цілеспрямованих дій лідера (від особистих бесід, роз'яснень та порад до організації спільних командних розважальних заходів) з підтримки дружнього клімату всередині команди;
- 4) індивідуальний розвиток – високі вимоги до результативності, які встановлює компанія перед своїми консультантами стимулюють їх до постійного самовдосконалення, саморозвитку та повної віддачі, що дозволяє співробітнику досягнути своїх кар'єрних цілей, одночасно виконавши задачі організації.

Концепція управління клієнтом компанії McKinsey базується на двох принципах. Перший полягає в тому, що для управління залученням клієнта в проект потрібно проявляти ініціативу:

- робити так, щоб він брав активну участь в ході роботи, а не просто отримував від консультантів періодичні повідомлення про неї;
- конструктивно та прямо працювати з членами його команди, які явно заважають консультантам та чинять спротив (а у важких випадках – обходити їх);
- радіти його маленьким перемогам.

Як і управління командою, управління залученням клієнта в проект треба вважати окремим завданням, яке потребує особливої уваги та підходу.

Другий принцип свідчить, що необхідно враховувати особливості клієнта: підлаштовуватися під його графік, надсилати йому порядок денний нарад заздалегідь, не займати надто багато його часу, цінувати його внесок і зберігати сувору конфіденційність щодо його даних.

Останнім об'єктом управління при вирішенні завдань клієнта є кожний окремий член консалтингової команди, який повинен знайти такий баланс між життям і кар'єрою, щоб найкращим чином відповідати очікуванням клієнта і команди, і при цьому не "згоріти на роботі".

Навіть за стовідсоткової правильності запропонованого рішення, воно нічого не варте, поки його не прийме клієнт. А щоб воно було прийнято, презентацію рішення потрібно структурувати, щоб вона чітко і коротко передавала ідеї і переконувала аудиторію в його обґрунтованості.

Якщо ж консалтингове рішення прийняте, його ще потрібно впровадити. А для цього треба виділити достатні внутрішні ресурси, вчасно реагувати на перешкоди, які виникають і зосередитися на виконанні необхідних завдань. Крім того, потрібно створити процес повторення циклу: постійно по-новому оцінювати

впровадження і коригувати вектор дії сил організації, щоб мати змогу оперативно здійснити за необхідності додаткові зміни і покращити результати.

Лідерство виникає на стику рішення та впровадження. Керівники команди повинні створити для неї стратегічне бачення. Вони також повинні надихати тих, хто буде впроваджувати рішення, і правильно делегувати повноваження.

У цій моделі є ще один елемент: взаємини між інтуїцією та фактами. Проблеми вирішуються не в ідеальному інформаційному полі. Кількість ресурсів і часу для вирішення проблеми є обмеженим навіть в McKinsey. І хоча дана консалтингова компанія є прихильником обраного в McKinsey стилю вирішення проблем, що базується на фактах, вона визнає, що до винайдення рішення практично неможливо зібрати всі відповідні дані. Тому при прийнятті бізнес-рішень багатьом консультантам доводиться частково покладатися на інтуїцію. На думку провідних консультантів McKinsey, для винайдення правильного рішення поставленої проблеми треба знайти оптимальне поєднання інтуїції та фактів [24, с.17].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ MCKINSEY УКРАЇНИ

3.1 Сучасний стан та перспективи розвитку інфраструктурного забезпечення міжнародної консалтингової діяльності в Україні в умовах воєнного стану.

Міжнародний консалтинговий бізнес залежить від військового-політичного і глобального середовища значно більше, ніж інші сектори підприємництва. На цю його особливість звертають особливу увагу автори фундаментального довідника Міжнародної організації праці за редакцією М. Курба, в якому зазначається, що Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (ICMCI) звертає особливу увагу консалтингових фірм на необхідність ретельно враховувати особливості політико-правового середовища діяльності клієнтів, насамперед міжнародних і внутрішніх військових конфліктів, які закономірно тягнуть за собою скорочення обсягів надання замовникам консультативних послуг, а частіше за все припинення співробітництва за вельми поширеною причиною “настання форс-мажорних обставин” [69, р. 3-4].

Досвід діяльності однієї з провідних міжнародних компаній McKinsey в Україні яскраво підтверджує цю тенденцію. Якщо в 2019 році компанія надала послуг на понад 750,96 млн. грн то в 2020 році вона скоротилась до 583,54 млн. грн [72, 73]. З початком військової агресії Російської Федерації (РФ) у 2022 році очікується подальше зниження обсягу надання цих послуг.

Зазначена тенденція є цілком закономірною. По-перше, за час військової агресії Російської Федерації (РФ) в Україні від 30 до 35 % бізнесу в нашій країні було зруйновано, що якісно звузило клієнтську базу управлінського консультування. Причому мова йде про підприємства провідних галузей національної економіки: оборонно-промисловий комплекс, машинобудування, металургію, енергетику. По-друге, значна кількість

компаній здійснили релокалізацію свого бізнесу в західні області України, чи в інші європейські країни, в яких функціонують місцеві ринки консультативного бізнесу. По-третє, зниження дохідності у всіх галузях економіки ставить на порядок денний проблему виживання суб'єктів міжнародного підприємництва, зокрема шляхом відмови від менш важливих послуг, у тому числі й консалтингових.

В умовах збройної агресії РФ проти України відбувається не лише зменшення загального обсягу міжнародних консалтингових послуг, а й якісну зміну їх структури на користь розв'язання невідкладних для компаній підприємств. Зокрема компанія McKinsey активно долучилась до пошуку нових напрямів діяльності крупних акціонерних компаній, цінні папери яких на період військових дій була примусово передана до державного управління. Мова йде про "МоторСіч" (Запоріжжя), "Укрнафта", "Укртатнафта", "Кременчуцький автозавод", які конче потребують допомоги висококваліфікованих консультантів у розробці та реалізації невідкладних заходів щодо нарощування внеску цих компаній у посилення обороноздатності країни. Вельми своєчасними і ефективними стали консультації різних компаній, в тому числі і на благодійних засадах у відновлення зернового експорту України по чорноморсько-стамбульському коридору в умовах терористичних російських загроз. Таким чином консалтингові компанії в тому числі і міжнародні активно долучаються до відновлення ділової діяльності провідних галузей національної економіки не чекаючи завершення військових дій.

В умовах руйнування РФ цивільної інфраструктури, насамперед енергетики, напередодні і протягом опалювального сезону 2022–2023 років набуває першочергової пріоритетності забезпечення сталого функціонування цієї галузі, наприклад, за розрахунками Українського клубу аграрного бізнесу оціночна потреба для агросектору в природному газі на осінньо-зимовий сезон (вересень 2022 року – квітень 2023 року) становить близько 860 млн. куб. м. як забезпечити ці потреби було влітку важко визначити. До вирішення цієї проблеми активно долучилась команда консультантів Національного експортно-будівельного альянсу України на чолі з В. Лещинським. Запропонований цією групою проект не лише став помітним внеском у розв'язання цієї проблеми, а й отримав високу оцінку на сайті головного офісу корпорації Apple в Каліфорнії [70].

Ще одна важливість консультативного бізнесу в Україні пов'язана із зниженням інтересу його суб'єктів, особливо міжнародного рівня, в тому числі і його лідера – McKinsey до місцевих, або є малоцікавих за розміром контракту проектів. Однак на практиці в умовах військового протистояння України з РФ саме подібні проекти можуть стати не лише важелем розбудови місцевих громад, а й новітнім підходом щодо поширення і поглиблення консультативного бізнесу із рівня глобальних транснаціональних корпорацій до відновлення і розвитку соціально-економічного і національно-культурного розвитку первинних територіальних утворень. Про існування зазначеної проблеми свідчить один з яскравих сучасних нижченаведених прикладів.

Мова йде про введення в дію установки для опалення Будинку культури Якушинецької громади на Вінниччині, що використовує потенціал місцевих геотермальних джерел. Про ефективність зазначеного проекту свідчать такі показники: витрати на опалення приміщення площею 1 200 кв. м. знизились в 5 разів у порівнянні з традиційним газовим і електричним, що вимагало пробурити під автомобільною стоянкою 24 свердловини завглибшки 50 метрів. Окрім того, тепловий насос оздоблений штучним інтелектом, який дозволяє пристосовувати режим опалювання до змін середовища. Зазначений, відносно "дрібний проект" не зацікавив українських та зарубіжних консультантів, які могли б запропонувати більш сучасні та досконалі рішення, і опалювати геотермальними джерелами не лише культурно-просвітницький заклад, а й приватні оселі громади [71].

В Україні, ж і в світі, сформувалася певна інфраструктура регулювання та саморегулювання консалтингових послуг, що включає наступні елементи:

- професійні асоціації консультантів;
- систему державних нормативних актів, які прямо або побічно регулюють ринок професійних послуг;
- міжнародні стандарти якості надання послуг – наприклад, стандарти ISO-9001, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Можливо також застосування стандартів Європейського фонду управління якістю (EFQM). Ці правила конкретизується по відношенню до

консалтингових послуг зазвичай самими професійними асоціаціями, що здійснюють сертифікацію та контроль;

- системи правил найму консультантів, прийнятих в урядових та міжурядових організаціях: ЄС, ЄБРР, Світового банку і т.д.;
- системи внутрішніх правил консалтингових фірм;
- системи правил відбору та найму консультантів у фірм-клієнтів.

Професійні консалтингові асоціації існують в даний час в 42 країнах світу.

Зазвичай членство в них є корпоративним, тобто вони об'єднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднань, які називаються "інститути менеджмент-консалтингу". Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів зі штаб-квартирою в Торонто (Канада). Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм:

1. Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО). Вона була заснована в 1960 році у Парижі, а в 1991 році її штаб-квартира була перенесена в Брюссель. В даний час членами ФЕАКО є 19 національних асоціацій країн Європи (по одному від кожної країни, у тому числі 11 з країн Західної Європи і 8 з країн Центральної та Східної Європи). Асоціації – члени ФЕАКО включають понад 3 000 консалтингових фірм, що нараховують понад 12 000 консультантів;
2. Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ). Вона заснована в 1929 році та є найстаршою в світі консалтингової асоціацією. Будучи спочатку національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), в середині 1990-х років вона де-факто визначила себе як міжнародну асоціацію, ввівши в свою назву підзаголовок "Всесвітня асоціація консалтингових фірм". На відміну від ФЕАКО, АМКФ поки що є не міжнаціональним, а транснаціональним об'єднанням, так як її міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, що мають філії практично у всіх регіонах світу. Головними

статутними завданнями професійних асоціацій та інститутів консультантів виступають забезпечення та гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів.

Для досягнення цих цілей застосовуються наступні основні елементи саморегулювання та розвитку професії:

- кваліфікаційні вимоги до членства;
- кодекси етики консультантів;
- обмін досвідом та навчання (конференції, курси та семінари для консультантів).

У більшості асоціацій і інститутів консультантів членство збігається з сертифікацією, тобто членські посвідчення виступають в якості документів, що підтверджують відповідність члена певним стандартам кваліфікації і професійної поведінки. У деяких асоціаціях, наприклад в голландській, застосовується спеціальна процедура сертифікації (зазвичай по стандартам ISO-9001) як для членів, так і для не членів асоціації. Іноді процедура сертифікації здійснюється професійними організаціями консультантів спільно з урядовими органами з акредитації.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в галузі менеджменту: викладачами, професійними менеджерами і т.д. До таких організацій відносяться Європейський фонд розвитку менеджменту (ЕБМО), Асоціація розвитку менеджменту в країнах Центральної та Східної Європи (СЕЕМАМ), Американська асоціація менеджменту (АМА), Загальнояпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN) [25, с. 11].

В Україні не існує державного регулювання ринку консалтингових послуг. Дана діяльність не ліцензується и не регулюється особливим чином. Для розвитку ринку консалтингових послуг необхідне ж функціонування професійних

громадських організацій, об'єднань гравців ринку, так і розвиток відповідної нормативно-правової бази.

У даний час в Україні існує кілька професійних асоціацій в області консалтингу:

- Всеукраїнська асоціація "Укрконсалтинг". Зареєстрована у 1992 році, яка нараховує 101 компанію-члена;
- Українська асоціація центрів підтримки бізнесу (УАЦПБ). Зареєстрована у 2001 році і об'єднує 30 центрів підтримки бізнесу, фонди підтримки бізнесу і громадські організації;
- Асоціація "Всеукраїнське об'єднання бізнес інтернет центрів". Зареєстрована у 2005 році і об'єднує 7 Бізнес Інтернет Центрів;
- Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine була створена у 2011 році як майданчик для розвитку професії менеджмент консультанта та підвищення культури управління в Україні.

Центральне місце серед професійних асоціацій даної сфери діяльності України займає Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine є ексклюзивним членом Міжнародного інституту управлінського консалтингу (ICMCI) – СМС-Global, членами якого є 51 міжнародна спільнота, що об'єднує сертифікованих менеджмент консультантів з різних країн.

ICMCI заснована у 1987 році як міжнародна членська організація і мережа асоціацій та організацій менеджмент консультантів по всьому світу. Зараз налічує 50 країн-членів + 1 організація, яка об'єднує консультантів з країн, які не мають представництва ICMCI.

ICMCI засновала та підтримує стандарти професійних компетенцій консультантів з управління та процедуру міжнародної сертифікації на отримання звання СМС (Certified Management Consultant).

Сьогодні у світі налічується понад 8 200 сертифікованих менеджмент-консультантів (СМС), які відповідають високим вимогам консультантів вищої

кваліфікації, та 64 200 індивідуальних консультантів, які дотримуються у роботі етичних стандартів організації.

З вересня 2022 року СМС-Ukraine є повноцінним членом Європейської федерації асоціацій менеджмент консультантів (FEACO). [27].

Найважливішими завданнями професійних асоціацій щодо вдосконалення ринку консалтингових послуг України мають стати:

- об'єднання усіх асоціацій в складі єдиної потужної професійної організації;
- створення і підтримка єдиного всеукраїнського кодексу етики і стандартів професійної практики;
- налагодження співробітництва з органами державної влади, зокрема щодо питання затвердження акредитації та сертифікації у консалтинговій діяльності;
- приєднатися до глобальної спільноти консультантів, міжнародних професійних асоціацій і встановити міжнародні стандарти практики для підвищення професійного рівня консультантів та покращення якості послуг.

З поглибленням ринкових засад функціонування економіки в Україні збільшується потреба у забезпеченні надійної діяльності її різноманітної інфраструктури, яка б сприяла здійсненню господарської діяльності. Серед іншого підприємці все більше стали відчувати потребу орієнтування в складних ринкових умовах, зокрема, в наданні їм консалтингових послуг.

В умовах різкої зміни фінансово-економічної ситуації в Україні та світі, нарізла гостра необхідність створення нормативно-правової бази регулювання ринку консалтингових послуг. Український консалтинговий бізнес вимагає наявності детально опрацьованих нормативно-правових актів щодо регламентації даного виду діяльності, які б закріпили поняття "консультаційна діяльність" ("консалтинг"), визначили її сутність, цілі, завдання, принципи, права та обов'язки консалтингових компаній та індивідуальних консультантів, ступінь їх відповідальності, види консалтингових бізнес-послуг, ступінь конфіденційності

(таємниці) консалтингової інформації, правила (стандарти) консалтингової діяльності, базові стандарти професії, поняття "незалежність" консультантів, відобразили важливість контролю якості виконаних робіт, систему атестації, сертифікації, акредитації. Вдосконалення законодавства в даному напрямку, безсумнівно, буде сприяти формуванню професії "консультантів", підвищенню її статусу, а також місця та ролі бізнес-консалтингу в системі фінансово-економічних відносин у сучасній Україні і світовому консультаційному просторі.

Незважаючи на зростаючий ступінь залучення України до загальносвітових процесів глобалізації, транснаціоналізації, міжнародної торгівлі та обміну технологій, вступ до СОТ та надання статусу країни з ринковою економікою, в національному законодавстві досі не сформовано чіткого визначення поняття "консалтингової діяльності". Лише деякі специфічні види консалтингової діяльності як аудиторська (Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" від 21.12.2017 № 2258-VIII) та оціночна (Закон України "Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні" від 12.07.2001 № 2658-III) забезпечені більш-менш змістовною правовою базою.

Офіційно затверджений за українським законодавством перелік послуг, які можна віднести до консалтингу, міститься тільки в Державному класифікаторі видів економічної діяльності, прийнятому наказом Держспоживстандарту України від 26.12.2005 № 375. У ньому відсутній окремий розділ "Консалтингові послуги", а знайти їх можна в секції "Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям"[28]. Цей перелік включає, серед інших, такі види послуг, що відносяться до консалтингу, як:

- консультування з питань інформатизації;
- розробка програмного забезпечення та консультування в цій галузі;
- діяльність у сфері права;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;

- підбір і забезпечення персоналом.

Внаслідок відсутності чіткого правового регламентування консалтингової діяльності в національній правовій системі, дана діяльність підпорядковується загальному українському законодавству щодо надання послуг. Можна навести наступний перелік основних законодавчих актів, нормами яких керуються національні та міжнародні консалтингові компанії під час діяльності на українських теренах:

- Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV;
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV;
- Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III;
- Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 № 1560-XII;
- Закон України "Про режим іноземного інвестування" від 19.03.1996 № 93/96-ВР;
- Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XII;
- Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 № 2657-XII;
- Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 01.06.2000 № 1775-III;
- Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI;
- Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" від 21.12.2017 № 2258-VIII;
- Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій від 05.08.1997 № 288/2092 Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій;
- Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій від 31.03.1998 № 214/2654 Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій;
- Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного

банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Міністерством економіки України наказом від 17.01.2001 № 10;

- Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII;
- Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" від 15.05.2003 № 755-IV;
- Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" від 15.12.1993 № 3689-XII;
- Закон України "Про авторське право і суміжні права" від 01.12.2022 № 2811-IX;
- Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-111;
- Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 07.06.1996 № 236/96-BP;
- Закон України "Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні" від 12.07.2001 № 2658-III;
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Методики оцінки майна" від 10.12.2003 № 1891;
- Закон України "Про оцінку земель" від 11.12.2003 № 1378-IV;
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Національного стандарту № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав" від 10.09.2003 № 1440
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Національного стандарту № 2 "Оцінка нерухомого майна" від 28.10.2004 № 1442;
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Національного стандарту № 3 "Оцінка цілісних майнових комплексів" від 29.11.2006 № 1655;
- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Національного стандарту № 4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності" від 03.10.2007 № 1185.

Ключовими нормативно-правовими актами в системі українського права, які регулюють процес надання консалтингових послуг, є Господарський та Цивільний кодекси України.

У чинному законодавстві України відсутня регламентація договору про надання консультаційних послуг. Між тим, практика господарських відносин свідчить про її необхідність, бо все частіше виникають спори між суб'єктами господарювання з приводу виконання цього договору, можливого розміру і розподілення відповідальності у випадку його порушення. Національне законодавство визначає загальне поняття договору про надання послуги. За цим договором одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором [30, ст. 901]. Положення глави 63 Цивільного кодексу України під назвою "Послуги. Загальні положення" можуть застосовуватися до всіх договорів про надання послуг, якщо це не суперечить суті зобов'язання. Також в кодексі зазначається, що виконавець повинен надати послугу особисто, а у випадках, встановлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповідальним в повному обсязі перед замовником за порушення договору. Розмір, строк та порядок оплати наданих послуг встановлюється договором [30]. У той же час загальне визначення такого договору в цивільному законодавстві не в повному обсязі відображає специфіку відносин з надання консалтингових послуг, які за своєю природою є господарськими. В свою чергу Господарський кодекс України теж не виділяє окремо договір про надання консалтингових послуг. Так Кодекс визначає, що зміст господарського договору становлять умови договору, визначені угодою його сторін, спрямованою на встановлення, зміну або припинення господарських зобов'язань, як погоджені сторонами, так і ті, що приймаються ними ж обов'язкові умови договору відповідно до законодавства [31, ст. 180]. Господарським визнається зобов'язання, що виникає

між суб'єктом господарювання та іншим учасником (учасниками) відносин у сфері господарювання з підстав, передбачених цим Кодексом, в силу якого один суб'єкт (зобов'язана сторона, у тому числі боржник) зобов'язаний вчинити певну дію господарського чи управлінсько-господарського характеру на користь іншого суб'єкта (виконати роботу, передати майно, сплатити гроші, надати інформацію тощо), або утриматися від певних дій, а інший суб'єкт (управлена сторона, у тому числі кредитор) має право вимагати від зобов'язаної сторони виконання її обов'язку. Під господарською діяльністю у цьому кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. При укладенні господарського договору сторони зобов'язані у будь-якому разі погодити предмет, ціну та строк дії договору [31, с. 3].

Відсутність повноцінного законодавства про консалтингову діяльність створює чимало проблем як для діяльності самих консалтингових компаній в Україні, так і для державних органів щодо контролю даної діяльності. Траплялися випадки, коли під виглядом таких послуг чималі суми коштів ішли в невідомих напрямках. Але було б несправедливо викреслювати цілу галузь індустрії послуг, що дійсно надаються підприємствам, яким вони реально необхідні.

Можна розглянути ситуацію на прикладі консультаційних послуг, результатом яких є маркетингові дослідження (далі для стислості будемо називати їх маркетинговими послугами).

Податкова служба висуває свої аргументи, що свідчать про явно упереджене відношення до податкового обліку витрат на отримання консалтингових послуг, вбачаючи:

- намір по відхиленню від оподаткування, тобто завищення валових витрат і податкового кредиту шляхом імітації надання-одержання послуг;

- відсутність документальних доказів надання консалтингових послуг або визнання недійсними актів наданих послуг;
- відсутність зв'язку витрат на консалтингові послуги із господарською діяльністю замовника таких досліджень.

Чим вище вартість послуг, тим більше ймовірність того, що органи податкової служби висуне свої претензії. Причому вони можуть цікавитися в інших консалтингових агентствах ціною послуг для підтвердження факту її завищення. Але навряд чи отримана відповідь допоможе, оскільки така послуга – це штучний продукт: досліджується конкретний ринок, конкретний товар, конкретні завдання, конкретні методики та їхні комбінації. Також на вартість впливає й ім'я дослідника, що саме по собі може бути гарантією якості наданих замовникові результатів [32].

Враховуючи усе вищезазначене та сучасний стан українського законодавства щодо регулювання консалтингової діяльності, можна запропонувати наступні пропозиції щодо його вдосконалення:

По-перше, необхідно доповнити Господарський кодекс України нормами щодо регулювання господарського договору на надання консультаційних послуг, які б визначали поняття договору про надання консультаційних послуг, його особливості, відмінності від інших договорів подібного типу. У сфері господарювання надається значна різноманітність видів послуг. Одним із них є консультаційні послуги, які можна визначити як вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає у збиранні інформації і розробці конкретних обґрунтувань і рекомендацій щодо перспектив розвитку з використанням науково-технічних і організаційно-економічних рішень у господарській діяльності замовника. Таким чином, ці послуги можна назвати "консультаційні послуги з організації і порядку ведення господарської діяльності".

Таким чином буде проведено розмежування між договором про надання консультаційних послуг і подібними до нього – зокрема, договором підряду. Договір про надання консультаційних послуг відрізняється тим, що результатом

його виконання є результат інтелектуальної праці у вигляді відповідної документації. У цьому договорі відсутні умови про поточний контроль замовника за виконанням договору консультантом. Разом з тим ці договори мають і спільні риси: і в тому і в іншому випадку завершальним етапом є акти передачі-прийому результатів наданих послуг; і консультант, і підрядник мають право залучати для виконання своїх зобов'язань третіх осіб.

По-друге, варто чітко зазначити господарський характер консалтингових послуг. Послуги, які надаються громадянам відповідно до цивільного законодавства, споживаються громадянами безпосередньо, в той час як консультаційні послуги, що надаються суб'єктам господарювання, використовуються ними в процесі господарської діяльності. Таке розмежування проводиться і в міжнародній комерційній практиці. Наприклад, в розроблених Комісією ООН з права міжнародної торгівлі Уніфікованих правилах щодо договірних умов про узгоджену суму, належну у випадку невиконання зобов'язань, зазначається, що ці правила не застосовуються до договорів, що стосуються товарів, іншого майна або послуг, які надаються для особистого, сімейного чи домашнього використання. Договори про надання консультаційних послуг у сфері господарювання зачіпають як приватні, так і публічні інтереси. Такий висновок пов'язаний з тим, що господарська діяльність по наданню консультаційних послуг здійснюється в сфері суспільного виробництва, а не особистого використання та є діяльністю, яка забезпечує організацію та обслуговування такого виробництва.

По-третє, оскільки рекомендації виконавця консультаційних послуг нерідко мають характер новаторських, тобто є фактично раціоналізаторськими пропозиціями, або, у всякому разі, близькими до них, можна запропонувати доповнити перелік об'єктів інтелектуальної власності, що використовуються у господарській діяльності, передбачений Господарським кодексом (ст. 155), такими об'єктами: раціоналізаторські пропозиції та консультаційні послуги щодо удосконалення організації і порядку здійснення господарської діяльності, визначити правомочності суб'єктів господарювання стосовно цих пропозицій та

консультаційних висновків, а також встановити правову охорону раціоналізаторської пропозиції та консультаційних висновків відповідно до їх опису, креслення чи інших форм вираження їх змісту.

По-четверте, затвердити критерії визначення професійного рівня консалтингових фірм для присвоєння певного рівня атестації. Для використання такого досвіду в нашій країні господарську діяльність з надання консультаційних послуг слід включити у перелік певних видів господарської діяльності, передбачений Законом України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 01.06.2000 № 1775-III, які належить ліцензувати.

По-п'яте, варто законодавчо затвердити, що відповідальність за надані консалтингові послуги обмежується виключно завчасно обумовленими в договорі штрафними санкціями, оскільки відшкодування збитків внаслідок використання порад консультантів є, як правило, майновою відповідальністю, конкретний розмір якої зазвичай неможливо визначити, оскільки важко оцінити у якій мірі на виникнення збитків вплинули поради консультантів, а у якій інші фактори (ринкова кон'юнктура, помилки при впровадженні порад тощо). Таке узгодження сум дає можливість запобігти витратам на доказування розміру фактичних збитків. Крім того, через труднощі, які виникають при їх доказуванні, відшкодування, на яке претендуватиме потерпіла сторона, буде вельми непевним. У міжнародній практиці ділових взаємовідносин застосовуються одноманітні правила до договорів, в яких сторони домовились про те, що у випадку невиконання будь-якого зобов'язання однією із сторін (боржником) друга сторона (кредитор) має право на одержання від боржника узгодженої суми, будь то штрафна санкція чи компенсація.

3.2 Дослідження ринку консалтингових послуг України в контексті зрілості до інтенсифікації діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Український консалтинг зростав і "гартувався" на радянських доктринах, методиках та підходах. Визначення поняття "управлінське консультування" можна знайти ще в літературі часів "перебудови". Наприклад, в публікації І. Прокопенко "Управлінське консультування як послуга", датованій 1988 роком, можемо дізнатися: "Управлінське консультування – це послуги, які надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем". Нехай в умовах планово-директивної економіки, але консалтинг в його "науково-виробничій формі" існував на території колишнього СРСР ще до приходу ринку.

У розвитку ринку консалтингових послуг України можна виділити 4 етапи:

1990–1995 – прихід в Україну великих транснаціональних компаній та міжнародних програм технічної допомоги;

1996–2000 – період зародження національного професійного консалтингу;

2001–2005 – період сегментації ринку;

2006–2022 – період інтеграції в глобальний ринок.

Зародження ринкових відносин, поява в Україні організацій міжнародної технічної допомоги ЄБРР, USAID, TACIS, PW & C, Know-how та інших, прихід на пострадянський простір компаній тоді ще "Великої шістки" відкрило якісно новий етап у розвитку українського консалтингу як сфери підприємницької діяльності, а не професійних послуг із впровадження науки у виробництво. Саме тоді почали з'являтися перші українські консалтингові центри, спеціалізувалися переважно на навчанні.

Наступний етап розвитку був обумовлений великою кількістю приватизаційних процесів, що проходили в 1995–2000 роках. Цьому періоду був характерним різкий і динамічний розвиток бізнесу, створення приватних підприємств, помітне зростання попиту на консалтингові послуги. У наступні роки, з ростом професіоналізму консультантів, чіткої сегментації ринку за видами послуг, український консалтинг формував свої національні риси і підходи, що стали результатом симбіозу планово-директивних та ринкових підходів, міжнародного досвіду і розуміння специфіки вітчизняних умов.

Нині український консалтинг переживає період інтеграції у глобальний ринок. Окрім помітного збільшення кількості операторів та приросту обсягу ринку, відзначається ріст професіоналізму спеціалістів.

Достовірно визначити кількість консалтингових компаній, які працюють в Україні дуже проблематично, оскільки чітке визначення даного виду діяльності в законодавстві а також його статистичний моніторинг практично відсутні. За результатами дослідження Української асоціації менеджмент-консультантів, проведеного на основі експертних оцінок операторів ринку, в Україні оперують близько 500 консалтингових компаній [26, с. 14]. Дане дослідження також засвідчило, що переважна більшість (66 %) консалтингових компаній, які оперують на ринку є національними (рис. 3.1).

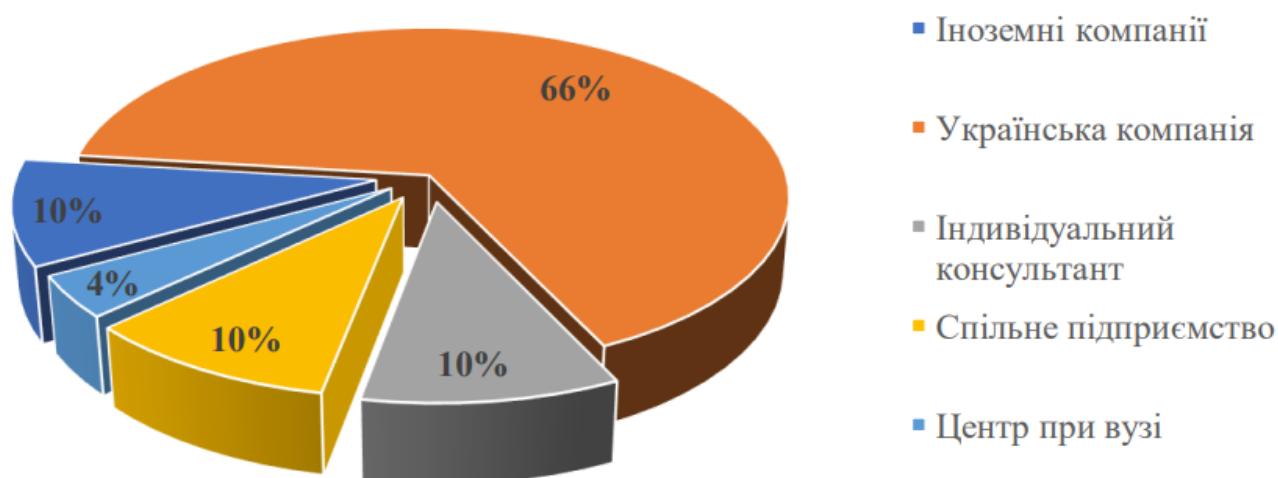


Рисунок 3.1 – Структура консалтингового ринку в Україні [26]

Аналіз експертних оцінок щодо розподілу обсягів ринку між консалтинговими компаніями показав протилежну ситуацію. 70 % ринку у грошовому вираженні припадає на іноземні компанії, а на численні українські компанії – тільки 16 % ринку (рис 3.2).

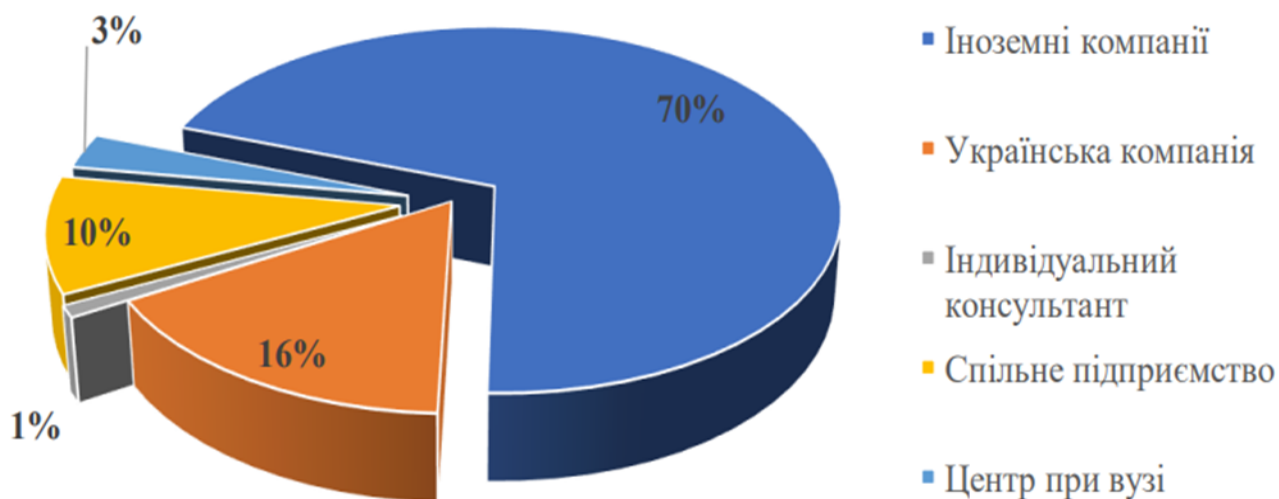


Рисунок 3.2 – Розподіл ринку між різними типами консалтингових компаній у грошовому вимірі [26]

Таким чином, 20 % від загальної кількості компаній (іноземні компанії та спільні підприємства) мають 80 % долю ринку. Це обумовлено вартістю послуг, масштабом проектів і розміром клієнтів консалтингових послуг.

Існує сильне розшарування між великими транснаціональними компаніями та українськими локальними компаніями. Конкуренції між ними не відбувається. Є конкуренція великих транснаціональних компаній між собою. Прогнозується зростання конкуренції між українськими компаніями.

На сьогоднішній день серед великих транснаціональних консалтингових компаній в Україні працюють офіси компаній "Великої четвірки" (Ernst&Young, KPMG, PWC, Deloitte) та "Великої трійки" (McKinsey & Company, Bain & Company та Boston Consulting Group). Інші транснаціональні компанії активно працюють на українському ринку, однак, консультанти приїжджають з інших офісів

(McKeansey, A. T. Keamey, Accenture, BCG, IBM Consulting, Roland Berger та ін.). Серед компаній "Великої четвірки" лідируюче положення протягом декількох років займала компанія Ernst&Young. У 2006 році в Україні знов відкрито консалтинговий напрямок у PWC, що сприяло невеликому перерозподілові кадрів. Також зміни відбулися і в KPMG.

Консалтинговий напрямок відокремився в окрему юридичну особу – Strategy Foresight – стратегічного партнера KPMG. Усі ці зміни будуть сприяти новому переділ ринку між найбільшими гравцями на ринку. Прогнозується також вихід нових гравців на ринок.

Серед українських консалтингових компаній спостерігається прагнення до підвищення професіоналізму і, ж наслідок, до підвищення вартості консалтингових послуг.

Локальні консалтингові компанії усе частіше об'єднуються у консорціуми для виконання конкретних консалтингових проектів.

На жаль, все ще спостерігається давній характерний українському консалтинговому ринку комплекс – надмірна самовпевненість національного консультанта у своїх можливостях і невпевненість клієнта в можливостях консультанта. Як результат – вітчизняний консультант ще не здатен настільки глибоко влитися в середовище компанії клієнта, як це відбувається в розвинених країнах. З боку бізнесу, в свою чергу, присутній фактор недовіри, побоювання віддати управлінський процес в руки зовнішнього фахівця, з боку консалтингу – відсутність чіткого усвідомлення реального позитивного ефекту, можливостей оцінити результати їх діяльності. Внаслідок цього в діяльності українських консультантів переважає тренінгова складова, експертне та експертно-навчальне консультування, у той час як у західних країнах здійснюється в основному процесне та експертно-процесне консультування, що припускає активне залучення клієнта в процес прийняття рішень та розробки рекомендацій. Таким чином, українські консультанти виступають переважно лише як тренери та порадики, у

той час ж консультанти в розвинених країнах більш глибоко проникають в діяльність компанії.

Усе ще відрізняє українських консультантів їх професійний рівень. Безсумнівно, прогрес у цьому напрямку спостерігається постійно. Однак сам факт того, що в навчальних закладах України відсутні освітні програми, які б готували майбутніх консультантів, а закордонні курси, тренінги, стажування проходять лише деякі з українських консультантів, значно ускладнює процес підбору компетентних кадрів для консалтингових компаній в Україні, чим також стримує розвиток даного ринку. На постійне підвищення професійного рівня своїх фахівців шляхом участі у відповідних семінарах та конференціях у українських консалтингових компаній також часто не вистачає ресурсів.

На противагу всього вищесказаного, українським консультантам більш близькі та зрозумілі ментальні особливості вітчизняного бізнесу, тоді як напрацьована роками наукова та методологічна база західних консалтингових фірм в наших умовах буває іноді неефективна. Філії міжнародних консалтингових компаній повинні пристосовуватись до специфіки ведення бізнесу "по-українськи" і ще у нещодавньому минулому іноземний консультант міг сказати: "Я знаю, як це робиться у нас, але не впевнений, чи буде результат у вас".

Можна узагальнити основні сучасні перешкоди на шляху розвитку українського ринку консалтингових послуг:

1. Проблеми консалтингових компаній:

- брак кваліфікованих фахівців;
- відсутність професійної підготовки консультантів на території України;
- недостатній розвиток нормативно-правової бази, відсутність державного регулювання ринку консалтингових послуг;
- відсутність ліцензування консалтингової діяльності;

- закритість ринку консалтингу, недостовірність наданої багатьма (переважно дрібними) компаніями інформації про обсяги діяльності, досвід в реалізації проектів, клієнтури;
- низька орієнтованість консультантів на потреби клієнта;
- нерозуміння самої сутності управлінського консалтингу – підміна понять "тренінги", "впровадження ПЗ" і т.д. терміном "менеджмент- консалтинг";
- застосування методик, часто не пристосованих до умов української економіки;
- необґрунтоване завищення цін на консалтингові послуги у зв'язку з перевищенням попиту на ці послуги над їх якісною пропозицією;
- неувага до таких питань, як уточнення кінцевих цілей клієнта, складання план реалізації проекту, фіксування чітких термінів його завершення, калькуляція кінцевої вартості послуг на етапі узгодження умов співпраці;
- низька якість консалтингових послуг.

2. Проблеми підприємств-споживачів консалтингових послуг:

- низька обізнаність про сутність консалтингу;
- нерозуміння його важливості в бізнесі і потенційних результатів;
- відсутність чіткої відповіді на запитання: "Що я хочу отримати від консультанта?";
- небажання керівництва підприємств бачити і визнавати наявність проблем і необхідність серйозних (структурних) перетворень;
- небажання надавати внутрішню інформацію про компанію;
- неготовність до спільної роботи з консультантом над прийняттям рішень і практичною реалізацією рекомендацій, розуміння консалтингу через призму "я заплатив – мені все виправлять";
- низький рівень платоспроможності українських підприємств;
- психологічна неготовність платити за консалтинг.

З 2006 року почався новий етап розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Завдячуючи стабілізації політичної ситуації у державі, спостерігалось

велике зростання ринку відносно попередніх періодів. За деякими експертними оцінками зростання щодо деяких консалтингових послуг перевищило 100 %. Такому зростанню сприяють високі темпи збільшення ВВП та значне зростання потоків зовнішніх інвестицій (рис. 3.3).

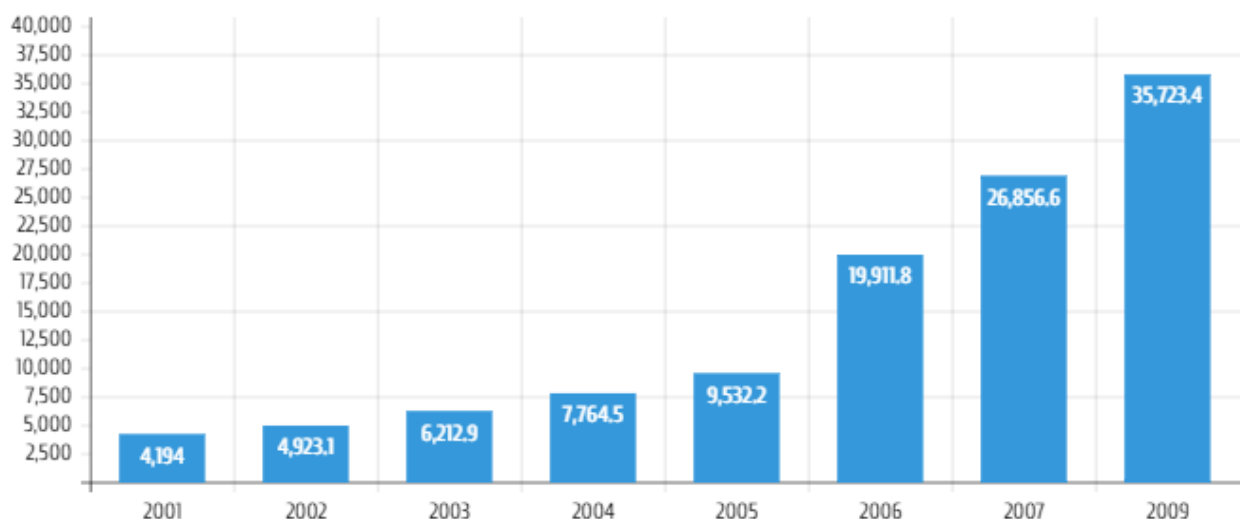


Рисунок 3.3 – Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну [34]

Так, за даними Державного комітету статистики України (Держкомстат), приріст прямих іноземних інвестицій в 2007 році склав 8 303 млн. дол. США, а в 2008 році – 6 233.6 млн. дол. США. Варто також відзначити, що найбільший приріст інвестиційних вливань був зафіксований в таких галузях, як фінансова, будівельна, видобувна, переробна, де в ці роки і відбувався найбільший приріст попиту на консалтингові послуги. Аналіз регіонів надання консалтингових послуг виявив, що основна частина припадає на центральний та східний регіони (рис. 3.4). Існує тенденція переїзду регіональних консалтингових компаній до Києва [26, с. 5].

Нажаль обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну у зв'язку окупацією Криму та частиною Донецької та Луганської областей у 2014 році, пандемією COVID-19 та подальшою агресією РФ у 2022 році та введенням військового стану в Україні значно скоротився.

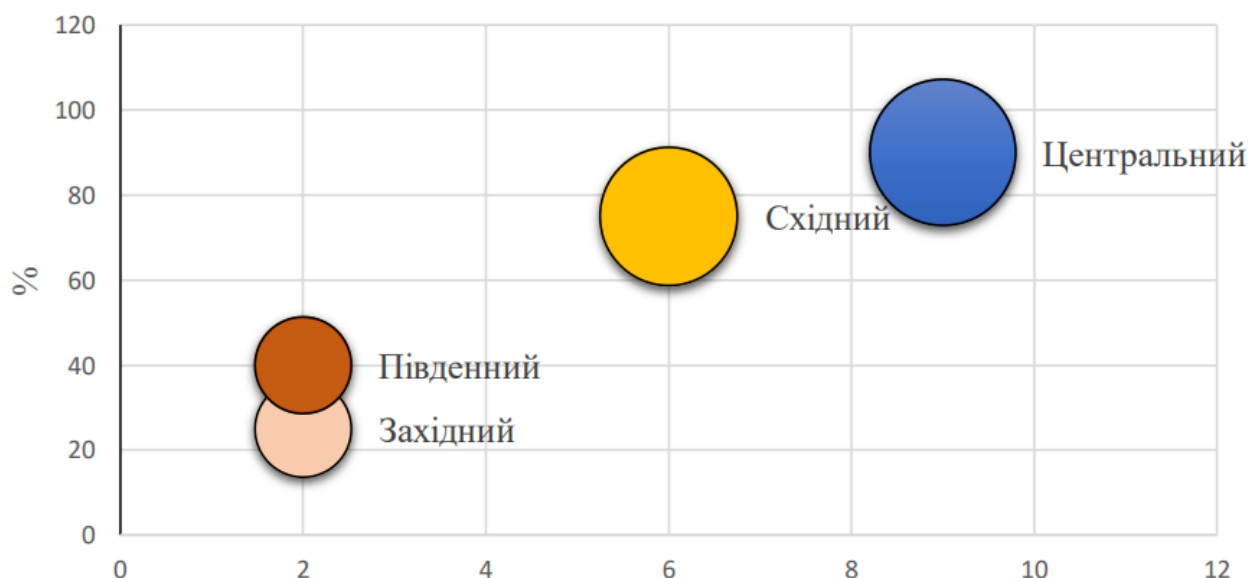


Рисунок 3.4 – Розвиток ринку консалтингових послуг по регіонах у 2020–2021 рр. [26]

На даний час в Україні представлено весь спектр консалтингових послуг. Існує тенденція до вузької спеціалізації. Найпоширенішим є комбінування компліментарних послуг (наприклад, оптимізація логістичних процесів та автоматизація, розробка системи бюджетування та автоматизації, HR-консалтинг і тренінг-консалтинг). У більшості компаній присутня тренінгова компонента щодо спектру послуг, які надаються.

Багато з послуг уже мають сформований ринок консалтингу. Наприклад, ринок маркетингових досліджень можна вважати повністю сформованим. Існує активно діюча Українська асоціація маркетингу, що охоплює 90 % гравців на ринку, є кодекс та стандарти професійної практики, які базуються на міжнародних, виходять періодичні видання і регулярно проводяться тренінги для членів асоціації. Інші послуги також мають свою деталізацію навколо професійних об'єднань, що сприяє розвитку ринку консалтингових послуг.

Попит на стратегічний консалтинг існує переважно у тих галузях, де має місце жорстка конкуренція. На даний момент основна частина споживачів стратегічного консалтингу – середній та великий бізнес. Для даного сегмента

надаються послуги в області стратегічного консалтингу, однак, з акцентом на середньострокову перспективу.

Найбільшим попитом серед підприємств України користується операційний менеджмент-консалтинг. Найпопулярнішою є формалізація та оптимізація бізнес процесів для подальшої автоматизації.

Здійснюються консалтингові проекти щодо даної послуги в основному на підприємствах середнього бізнесу (у кількісному співвідношенні), однак, останнім часом збільшився попит з боку великих промислових підприємств та банків.

Ринок IT-консалтингу є кристалізованим та вузьким. Існують професійні спільноти та тематичні конференції. Зростає споживання дорогих інформаційних систем (ERP, SAP та інших), проте, несуттєво. В основному ринок ще не готовий купувати дорогі інформаційні системи (рис. 3.5).

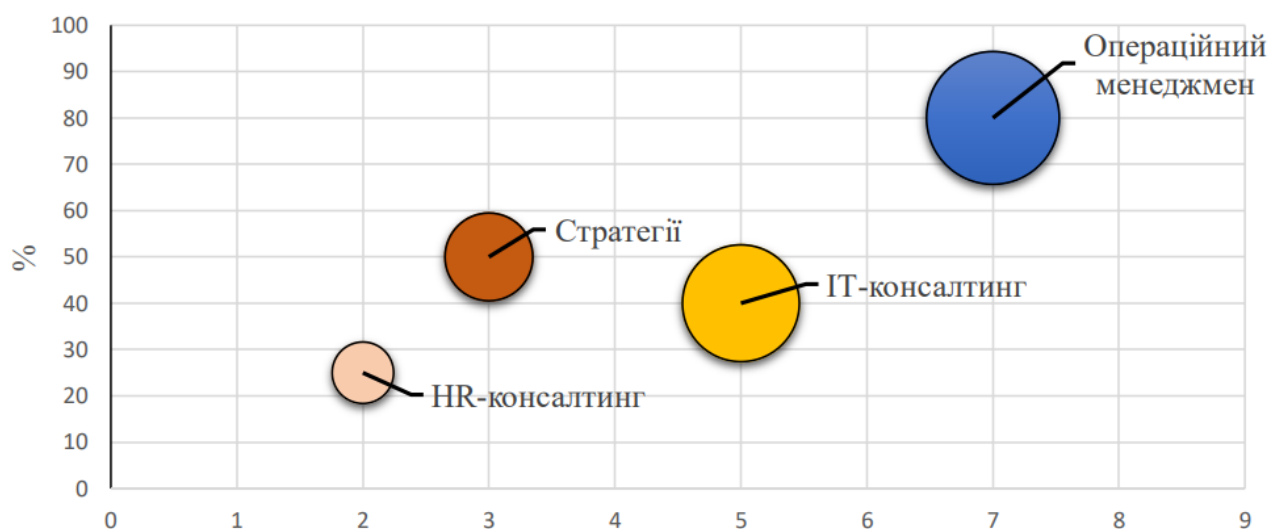


Рисунок 3.5 – Зростання ринку консалтингових послуг по видах послуг у 2020–2021 рр. [26]

Зростання попиту на HR-технології незначне. В основному на ринку присутні тренінгові послуги, щодо яких існує велике зростання.

Аналізуючи різновиди послуг, які надаються консалтинговими компаніями в Україні можна зробити висновок, що більше 70 % компаній пропонують послуги

операційного управлінського консалтингу. Наступні за популярністю – послуги HR-консалтингу (48 %) і стратегічного консалтингу (47 %).

Юридичні послуги пропонують 38 % консалтингових фірм, трохи менше – від 33 % до 35 % – займають послуги інвестиційного, фінансового, маркетингового консалтингу. Варто відзначити, що, за результатами даного дослідження, ІТ-консалтингом займається лише 10 % компаній (рис. 3.6).

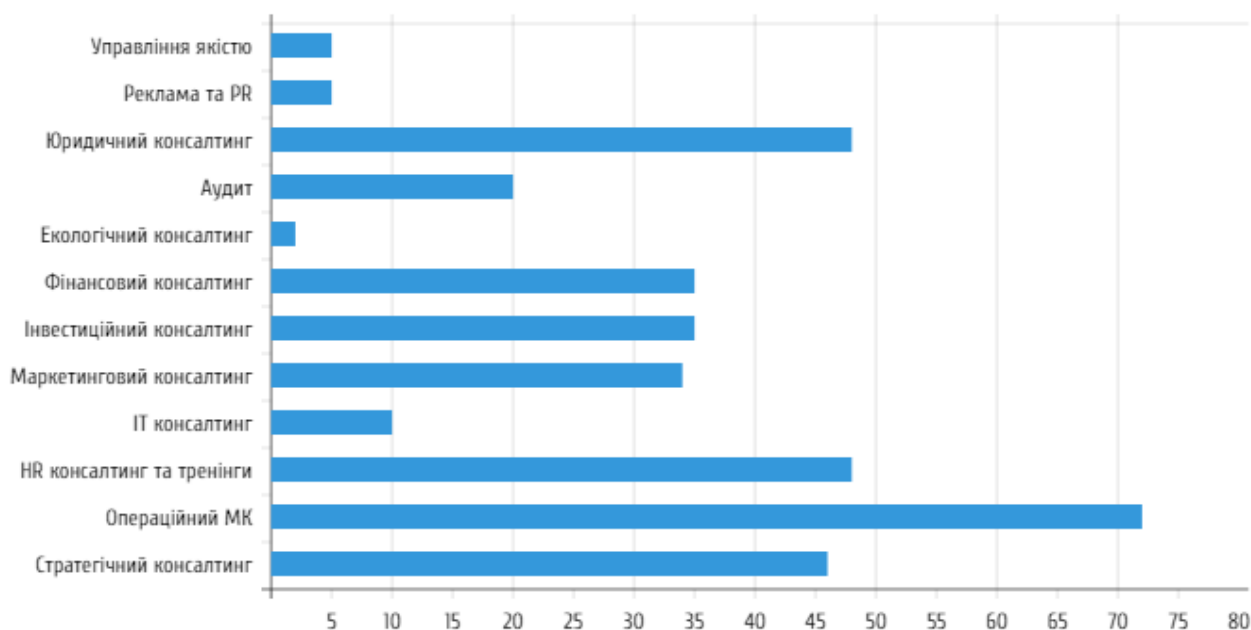


Рисунок 3.6 – Види послуг, які пропонували консалтингові компанії на українському ринку в 2021 році, % [33]

Така цифра пояснюється тим, що в розрахунок були включені тільки фірми, діяльність яких дійсно близька до ІТ-консалтингу, а не полягає виключно у впровадженні програмного продукту, який ними ж і продається.

Для вищенаведеного дослідження була використана класифікація послуг, що використовується самими консалтинговими фірмами. Офіційно затверджений за українським законодавством перелік послуг, які можна віднести до консалтингових, міститься тільки в Державному класифікаторі видів економічної діяльності, прийнятому наказом Держспоживстандарту України від 26.12.2005 № 375. У ньому відсутній окремий розділ "Консалтингові послуги", а знайти їх можна в секції "Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання

послуг підприємцям". Цей перелік включає, серед інших, такі види послуг, що відносяться до консалтингу, як:

- консультування з питань інформатизації;
- розробка програмного забезпечення та консультування в цій галузі;
- діяльність у сфері права;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- підбір і забезпечення персоналом.

У відповідності з даною класифікацією Держкомстат готує аналітику за обсягами ринку реалізованих послуг. На рис. 3.7 з використанням таких даних складений портрет українського консалтингу в інтерпретації Держкомстату. Як видно, найбільш успішним і одночасно найбільш динамічним є розробка програмного забезпечення та консультування в цій сфері.



Рисунок 3.7 – Структура українського консалтингового ринку в 2019–2021 рр.
за класифікацією Держкомстату, млн. грн.

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Стабільне зростання протягом 2019–2021 років показало консультування з питань інформатизації та розробка ПЗ та консультування в цій сфері.

У той же час консультування з питань комерційної діяльності та управління, куди, відповідно до міжнародної термінології (хоч і в неповній своїй представленості), можна віднести операційний і стратегічний консалтинг, продемонструвало падіння, здебільшого внаслідок негативної дії світової фінансової кризи. Одним же з найбільш відстаючих напрямів є дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки, яке теж показало падіння.

Звичайно, класифікація Держкомстату не є ідеальною, не враховує повний спектр консалтингових послуг на ринку України, а також відображає у своєму складі і певні послуги, що не належать до консалтингу, але вона надає ідентичну в хронологічному аспекті методологію, яка дозволяє відслідкувати певну динаміку ринку консалтингових послуг України (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Динаміка українського ринку консалтингових послуг у 2019–2022 рр., млн. дол. США

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Серед клієнтів консалтингових компаній України переважно підприємства середнього та великого бізнесу. Послуги консалтингу найбільш затребувані в таких

секторах національної економіки, як енергетика, нафтогазова галузь, важка промисловість, торгівля, харчова промисловість, машинобудування, телекомунікації, банки (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Галузева належність основних клієнтів консалтингових компаній в Україні в 2021 році [32]

При цьому зростання інтересу до консалтингового супроводу бізнесу в будь-якій з галузей провокується, в першу чергу, зростанням конкуренції. Так, в останні роки стрімко розвивається конкурентна боротьба в сфері торгівлі.

Це змушує менеджерів торгових компаній залучати фахівців в області HR-консалтингу (в більшій мірі для проведення тренінгів з персоналом), а також IT-консалтингу. Що стосується IT, то даний української торгівлі відзначено тенденцією зростання інтересу великих торгових мереж до комплексних систем автоматизації класу ERP, серед яких найбільші світові гравці SAP, Baan та Oracle.

Зростаюча конкуренція в середньому та великому бізнесі, що супроводжується виходом на український ринок іноземних гравців, підвищення експортної орієнтованості вітчизняних підприємств, перспективи розвитку зовнішньоекономічних торговельних відносин внаслідок вступу України до СОТ, необхідність оптимізації бізнес-моделей підприємств в умовах світової економічної кризи – це ті причини макроекономічного характеру, які вказують на

необхідність серйозно задуматися про формалізації та оптимальний моделюванні бізнес-процесів компанії, побудові якісної стратегії, налагодженні фінансових потоків, підключення серйозного маркетингового планування. Ці тенденції сьогодні глибоко відчутні в українському бізнес-середовищі, реакцією на це є динамічний підвищення попиту на послуги стратегічного та операційного менеджмент-консалтингу, широке використання інформаційних технологій та HR-послуг, що створює сприятливі умови для посилення діяльності міжнародних консалтингових компаній на українському ринку.

3.3 Сучасний стан та напрями інтенсифікації діяльності компанії McKinsey в Україні.

Зацікавленість компанії McKinsey українським ринком є не випадковою. Українські компанії демонстрували значні темпи росту протягом останніх років, багато з них вже досягнули того рівня розвитку, щоб дозволяти собі, при нагоді, запрошувати провідних зарубіжних консультантів. Основними компаніями-конкурентами на ринку України в сфері менеджмент-консалтингу є McKinsey & Company, Bain & Company та Boston Consulting Group (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні міжнародні консалтингові компанії-конкуренти в сфері менеджмент-консалтингу на ринку України в 2021 році [35]

Компанія	Діє на ринку України починаючи з року	Наявність постійного офісу в Україні
McKinsey & Company	1993	з 2007 року
Bain & Company	1993	з 2007 року
Bain & Boston Consulting Group	1993	з 2007 року

В Україні McKinsey представлена ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна", яка була заснована в 2007 році і на 100 % належить компанії зі США McKinsey & Company Inc. Ukraine. Основним видом діяльності компанії є консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Місія компанії полягає у тому, щоб допомогти клієнтам зробити відмінні, стійкі та суттєві покращення їхньої діяльності та створити чудову організацію, яка залучає, розвиває, піклується та утримує виняткових людей.

Метою є допомога у створенні позитивних та стійких змін у світі.

У рамках своєї діяльності ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" обслуговує багато провідних організацій у всіх основних секторах, включаючи фінансові послуги, енергетику та державний сектор. Компанія допомагає клієнтам прискорити зростання, забезпечити покращення операційних та організаційних показників та досягти досконалості у всьому, починаючи від фінансів та закінчуючи операційною діяльністю. Завдяки своїм сильним цінностям, підприємницькій культурі та згуртованому офісу компанія залучає найяскравіших людей України, які часто мають міжнародний досвід. У всьому, що робить компанія, вона прагне досягти тривалого та значущого впливу – як для клієнтів, так і для широкої економіки та суспільства України.

За останні 15 років компанія стала довіреним радником багатьох провідних організацій України. Консультанти компанії, що базуються в Києві та в усьому світі, надають безпрецедентний досвід клієнтам у всіх основних секторах – банківська справа, страхування, енергетика, виробництво та багато інших.

Основні результати та перспективи діяльності ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" за 2020-2021 роки згідно з опублікованими управлінськими звітами наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні результати та перспективи діяльності ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" за 2020-2021 рр.

2020 рік	2021 рік
Результати діяльності	
Компанія досягла нижчих фінансових результатів аніж передуючого року. У 2020 році фінансовий результат до оподаткування склав 3 871 тис. грн. Цей показник на 55 902 тис. грн менше, ніж у 2019 році, що було викликано значними змінами бізнес- середовища і невизначеністю, викликану COVID-19.	Компанія досягла вищих фінансових результатів аніж передуючого року. У 2021 році фінансовий результат до оподаткування склав 185 524 тис. грн. Цей показник на 181 653 тис. грн більший, ніж у 2020 році, що було викликано значними змінами бізнес- середовища та збільшенням наданих послуг.
Ліквідність та зобов'язання	
Компанія змогла забезпечити ліквідність протягом 2020 року. Адміністративні витрати в 2020 році було зменшено вдвічі. Компанія не залучала та не планує залучати зовнішнього фінансування, що свідчить про стійкість та стабільність фінансового стану компанії.	Компанія змогла забезпечити ліквідність протягом 2021 року. Компанія не залучала та не планує залучати зовнішнього фінансування, що свідчить про стійкість та стабільність фінансового стану компанії.
Перспективи розвитку	
В умовах невизначеності та економічної нестабільності, яка склалась внаслідок пандемії COVID-19, компанія доклала максимум зусиль для підтримки та збереження фінансової стабільності. Компанія продовжує розвиток нових напрямків та шукає шляхи доступу до сфер діяльності, які досі не були розкриті в повному обсязі. Компанія продовжує нарощувати потужність, і розуміючи майбутні виклики створюємо додаткові робочі місця для активного розвитку в наступних роках. На прикладі результатів I кварталу 2021 року можна бачити позитивну тенденцію, яка є наслідком дій та стратегії компанії в попередньому році. Збільшення кількості персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації фахівців компанії, розширення клієнтської мережі і перехід до гібридної моделі бізнесу однозначно, має позитивний вплив на перспективи компанії як на ринку України, так і за її межами. Спостерігається, що бізнес середовище повертається до нормального режиму діяльності, зважаючи на це компанія очікує збільшення попиту на консалтингові послуги, що матиме позитивний вплив на діяльність компанії	В умовах невизначеності та економічної нестабільності, яка склалась внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України, компанія доклала максимум зусиль для забезпечення безпеки своїх працівників та їх родин. Компанія продовжує слідкувати за ситуацією, підтримує зв'язок з своїми клієнтами. В результаті настання надзвичайних обставин, які виникли 24 лютого 2022 року, і усвідомлюючи, що клієнти перебувають у надзвичайно складних обставинах, виконання окремих зобов'язань за існуючими замовленнями були призупинені. Разом з тим Компанія готова продовжувати співпрацю як з існуючими так і з майбутніми клієнтами після закінчення форс-мажорних обставин. За рахунок прибуткової діяльності у 2021 році та наданням послуг, компанія має фінансові ресурси для функціонування компанії в умовах військового стану до моменту відновлення повноцінної клієнтської роботи на території України.

Джерело: Розроблено автором на основі [72, 73]

В 2017 році ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" була обрана для розробки стратегії Приватбанку.

До іменитих клієнтів компанії належать найбільші фінансово-промислові групи України:

- Корпорація "Індустріальний союз Донбасу" (дохід в 2021 році – 6,150 млрд. дол. США);
- Група компаній "Інтерпайп" (дохід в 2021 році – 1,792 млрд. дол. США);
- Фінансово-промислова група "СКМ" (дохід в 2021 році – 9,563 млрд. дол. США).

Як правило, компанія береться за консалтингові проекти на українському ринку вартістю щонайменше 1 млн. дол. США. У цю суму входить виключно винагорода консультантів за роботу протягом двох-трьох місяців. У середньому стільки триває один проект, над яким, як правило, працюють 3–4 фахівці та один із партнерів McKinsey. Середня вартість проекту компанії McKinsey на українському консалтинговому ринку складає 1–2 млн. дол. США.

Утім, дорожняча послуг консультантів не бентежить топ-менеджерів та акціонерів групи SCM. За останні роки консультанти з різних компаній, а т.ч. і McKinsey, реалізували в корпорації відразу кілька проектів – реструктуризація всієї групи (створення дивізіонів структури та корпоративних тобто управлінських центрів в кожному з дивізіонів), вертикальна інтеграція активів, оптимізація виробництва та ін.

Кілька років тому на схожі проекти корпорація "Інтерпайп" запрошувала консультантів з McKinsey. Метою співпраці з консультантами була оптимізація роботи всієї групи: від фінансових потоків до виробничих процесів. Так, Нікопольський завод феросплавів у 2003 році виробляв 700 тис. тон продукції в рік. Консультанти разом із фахівцями Інтерпайпу мали розробити стратегію підвищення продуктивності та зростання продажу.

У результаті річні обсяги виробництва перевищили 1 млн. тон (за проектної потужності заводу 1 млн. тон). Але при цьому і послуги консультантів коштували чималих грошей: півроку роботи чотирьох осіб тільки над проектом з оптимізації виробництва обійшлися Інтерпайпу в 1,5 млн. дол. США (без урахування витрат на проживання та харчування).

Після закінчення проекту "Інтерпайп" переманив з McKinsey Михайла Шамоліна, одного з керівників проекту оптимізації бізнесу в корпорації. Шамолін став біля керма феросплавної дирекції. У перші ж кілька днів новий керуючий феросплавного бізнесу "Інтерпайпу" відмовився від дилерів, вирішивши, що відтепер компанія буде продавати продукцію безпосередньо. Жорсткий контроль за продажами за півроку приніс компанії 150 млн. дол. США додаткових доходів, всемеро більше, ніж вдалося заощадити, оптимізуючи виробництво та знижуючи витрати. Шамолін виставив підлеглим підрозділам так звані витратні коефіцієнти на виробництво. Хто не вкладається в норматив, той йшов з компанії. Крім того, экс-консультант запропонував збирати пил, що утворюється при дробленні феросплавів, і брикетувати. Брикети продавали на 30 % дешевше, ніж готовий феросплав. Кожен місяць це приносило підприємству додаткові 4 млн. дол. США. Менш ніж за рік роботи на "Інтерпайп" консультант запровадив ще кілька проектів з оптимізації продажу феросплавів та швидко вирішив проблеми з постачанням сировини. Сусідній марганцевих рудник, звідки Нікопольський феросплавний завод три з половиною десяти років отримував сировину, в ході приватизації дістався іншому українському олігархові Ігорю Коломойському, який конфліктував з Пінчуком. Постачання з шахт Коломойського одного разу припинилися, і керуючому директору феросплавного бізнесу "Інтерпайпу" Шамоліну довелося шукати нових постачальників руди, в т.ч. і заключати нові контракти з африканськими постачальниками, та використовувати для переробки шлакових звалищ працю в'язнів місцевої в'язниці, яка приносила щомісячно 15 000 тон металу, що реалізовується приблизно по 1 000 дол. США за тонну при практично нульових затратах. За словами менеджерів "Інтерпайпу", результат

нововведень Шамоліна – зростання продажу феросплавної продукції на 25–30 % [35].

Компанія "Інтерпайп" і надалі залишається одним з провідних клієнтів компанії McKinsey. Консультанти McKinsey розробляли для корпорації з кінця 2006 року і до середини 2007 року маркетингову стратегію з просування труб і залізничних коліс в рамках підготовки до IPO. Результатом проведеної роботи стало створення оновленого колісного бренду компанії Інтерпайп – K LW. Просування продуктового бренду K LW на ринку залізничних коліс стало частиною стратегії розвитку компанії "Інтерпайп". У 2007 році K LW виділився як продуктовий бренд колісного бізнесу компанії і об'єднав колісні продажі на всіх ключових ринках, зміцнив позиції "Інтерпайпу", як глобального гравця на ринку залізничних коліс. В 2009 році компанія McKinsey була обрана виключним консультантом корпорації "Інтерпайп" з питань стратегії, комерційної та операційної діяльності та розробляла для неї програму подальшого розвитку. Консультантами були визначні наступні стратегічні цілі корпорації:

- завершення будівництва електросталеплавильного комплексу Інтерпайп-сталь (вартість проекту 610 млн. дол. США);
- збільшення продажів в НАФТА, Африці та на Середньому Сході;
- агресивне управління оборотними коштами, пришвидшення повернення експортного ПДВ;
- продуктова диференціація (збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю, а саме нафтогазопромислових труб);
- подальше просування та вдосконалення колісного бренду K LW.

Менеджмент та власники українських найбільших компаній вже на практиці пересвідчилися в високій якості послуг компанії McKinsey та винятковому рівні компетенції її консультантів. Одним з свідчень цього є те, що багато колишніх консультантів McKinsey працюють на найвищих керівних посадах у провідних українських компаніях і своєю діяльністю ще більше підвищують престиж та

стимулюють попит на послуги компанії McKinsey на українському ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Попит на колишніх консультантів McKinsey серед українських компаній [35]

Компанія (посада)	Топ-менеджер	Період роботи в Україні	Посада в консалтингу
Інтерпайп (голова правління)	Геннадій Газін	3 лютого 2017 року	Старший партнер McKinsey
Інтерпайп (голова консультаційної ради, до 2007р. – голова правління)	Ігор Ярославцев	3 2013 року	Консультант McKinsey
Інтерпайп (перший заст. голови правління)	Максим Басов	3 2014 по квітень 2016 року. Нині генеральний директор російської компанії Металоінвест	Консультант McKinsey
Інтерпайп (керуючий директор феросплавного бізнесу)	Михайло Шамолін	Весь 2014 рік. Нині президент компанії "МТС"	Консультант McKinsey
Інтерпайп (віце-президент з портфельного інвестування, злиттів і поглинань)	Ігор Шленський	3 2004 по травень 2005 року. Нині директор російської компанії з прямого інвестування "А1" (входить в Альфа-Груп)	Консультант McKinsey
Інтерпайп (заст. голови правління з розвитку бізнесу, віце-президент феросплавного бізнесу)	Сергій Соколов	3 2013 по 2021 рік	Консультант McKinsey
Інтерпайп (віце-президент з стратегії та розвитку)	Лев Ніколау	3 2002 по 2014 рік	Консультант McKinsey
СКМ (директор з розвитку)	Ілля Архіпов	3 грудня 2015 року	Консультант McKinsey
Перший Український Міжнародний Банк (голова наглядової ради)	Хорст Бек	3 2014 року	Директор McKinsey
СКМ-Фінанс (генеральний директор)	Лайош Фаркаш	3 2014 року	Старший менеджер McKinsey
СКМ (директор з персоналу)	Наталя Ізосімова	3 січня 2005 по червень 2017 року	Директор з професійного розвитку у Східній Європі McKinsey
Метінвест-Холдінг (директор зі стратегії та розвитку)	Андрій Большаков	3 2015 року	Консультант McKinsey

Розгортання світової економічної кризи ставить національні підприємства перед необхідністю переоцінки своїх конкурентних позицій та переосмислення стратегії розвитку їх бізнесу. Національні фірми все більше звертають свій погляд на зарубіжні консалтингові компанії, які мають багаторічну історію діяльності і практичний успішний досвід оптимізації бізнесу як за часів економічного підйому, так і за часів глибокого економічного спаду. Навіть зважаючи на прогноз падіння ринку консалтингових послуг на найближчі два роки компанії Kennedy Consulting Research & Advisory, зменшення попиту для великих міжнародних компаній в порівнянні з іншими операторами галузі буде найменшим, оскільки споживачі будуть ще прискіпливіше обирати консультантів, і в конкурентній боротьбі за клієнтів будуть програвати саме молоді консалтингові компанії з історією практичної діяльності на ринку менше 10 років [36].

Перспективними клієнтами компанії McKinsey на ринку України в найближчі кілька років мають стати найбільші компанії – одні з лідерів своїх галузей, які в період економічної кризи зіткнуться з новими викликами та потребами і, разом з тим, будуть мати достатній запас стійкості та ліквідності для придбання консалтингових послуг та впровадження запропонованих змін.

Враховуючи сучасні тенденції та перспективи розвитку української економіки, можна запропонувати наступну галузеву структуру клієнтів консалтингової компанії McKinsey на українському ринку:

1. Металургія:

1.1. Перспективи галузі на світовому ринку буде оживлятися.

1.2. Проблеми, що можуть викликати попит на консультантів:

1.2.1. Пошук нових ринків збуту;

1.2.2. Оптимізація продажів;

1.2.3. Розробка стратегії модернізації та енергозбереження;

1.2.4. Підготовка до IPO;

1.2.5. Реструктуризація та консолідація бізнесу.

1.3. *Експертна оцінка поточного стану галузі (занепад – 1, процвітання – 10) та прогноз розвитку: 5, падіння [37].*

1.4. *Перспективні клієнти на ринку України: Смарт-холдинг, Метінвест, ІСД, ArcelorMittal, Інтерпайп, Євраз Груп.*

2. Хімічна промисловість:

2.1. *Перспективи галузі: Падіння цін на азотні добрива при збільшенні ціни газу для українських підприємств роблять ситуацію дуже складною. У той же час, зростання попиту на добрива з боку українських сільгоспвиробників дозволить дещо стабілізувати виробництво.*

2.2. *Проблеми, що можуть викликати попит на консультантів:*

2.2.1. Реструктуризація та консолідація бізнесу;

2.2.2. Зменшення виробничих витрат;

2.2.3. Розробка стратегії модернізації та енергозбереження;

2.2.4. Диференціація продукції;

2.2.5. Втрата ринків збуту.

2.3. *Експертна оцінка поточного стану галузі (занепад -1, процвітання -10) та прогноз розвитку: 4, падіння [37].*

2.4. *Перспективні клієнти на ринку України: Стірол, Одеський припортовий завод, Черкаський «Азот», Рівнеазот, ДніпроАзот.*

3. Машинобудування:

3.1. *Перспективи галузі: У 2022 році українська машинобудівна галузь впала на 55,4 % порівняно з аналогічним періодом минулого року. В останні кілька років виробники автомобілів і вантажівок, а також залізничних вагонів, більше від інших машинобудівних компаній нарощували обсяги виробництва. Однак внаслідок скорочення внутрішнього попиту й зниження оборотів транспортної галузі продаж автомобілів і залізничних вагонів різко знизився. Обсяги виробництва обладнання для металургійної галузі також зменшуються: метпідприємства відклали модернізацію до кращих часів. Утім, деякі машинобудівні компанії у майбутньому почуватимуться досить упевнено. Наприклад, виробники обладнання для енергетичної та*

нафтогазової галузі, що поставляють свою продукцію за кордон відповідно до контрактів, підписаних ще у 2020-2021 роках, за результатами 2021 року показали зростання на 27 %.

3.2. Проблеми, що можуть викликати попит на консультантів:

- 3.2.1. Пошук стратегічних партнерів;
- 3.2.2. Реструктуризація та консолідація бізнесу;
- 3.2.3. Пошук нових ринків збуту;
- 3.2.4. Оптимізація продажів.

3.3. Експертна оцінка поточного стану галузі (занепад - 1, процвітання - 10) та прогноз розвитку: 5, падіння [37].

3.4. Перспективні клієнти на ринку України: ВАТ "Турбоатом", Електротяжмаш, Харківський електромеханічний завод ім. Шевченка.

4. Оптова та роздрібна торгівля:

4.1. Перспективи галузі: На початок 2022 року в Україні працювало понад 800 мережевих операторів в усіх товарних категоріях. Ринок зупинив ріст та дрейфує. За 2021 рік ритейлери збільшили кількість магазинів на 29 %, що на 6 % менше показника 2020 року. За прогнозами мережевиків, приріст кількості торгових точок у нинішньому році буде мінімальним за останні п'ять років (15 %). Про можливість відкриття нових магазинів заявляють близько 65 % роздрібних мереж, а близько 40 % говорять про можливість закриття нерентабельних торгових точок. Таким чином, в найближчій перспективі може спостерігатися процес міграції операторів при незначному в цілому збільшенні кількості торгових точок. До нових тенденцій ринку можна віднести і посилення привабливості Києва для тих мереж, які ще планують свій розвиток або перебудову системи, а також зниження інтересу до міст з населенням менше 700 тис. чоловік.

4.2. Проблеми, що можуть викликати попит на консультантів:

- 4.2.1. Пошук стратегічних партнерів;
- 4.2.2. Реструктуризація та консолідація бізнесу;
- 4.2.3. Оптимізація збутової мережі;

4.2.4. Розробка маркетингової стратегії;

4.2.5. Злиття і поглинання;

4.2.6. Оптимізація логістики.

4.3. *Експертна оцінка поточного стану галузі (занепад - 1, процвітання -10) та прогноз розвитку. 7, стабільний [37].*

4.4. *Перспективні клієнти на ринку України: "METRO Cash&Carry", "Ашан", "Fozzy Group".*

5. Сільське господарство та харчова промисловість:

5.1. *Перспективи галузі:* Низька еластичність попиту в Україні, дефіцит продовольства і зростання цін на світовому ринку дозволять швидше відновити сектор в порівнянні з іншими. Харчова та переробна промисловості орієнтовані на внутрішній ринок, який не так сильно відреагував на кризу, тому падіння в 2019 році становило лише 11 %. Харчова промисловість буде себе почувати порівняно добре. Після девальвації в цьому секторі значно знизилася конкуренція для внутрішнього виробника.

5.2. *Проблеми, що можуть викликати попит на консультантів:*

5.2.1. Реструктуризація та консолідація бізнесу;

5.2.2. Диференціація продукції;

5.2.3. Диверсифікація ринків збуту;

5.2.4. Розробка маркетингової стратегії.

5.3. *Експертна оцінка поточного стану галузі (занепад - 1, процвітання -10) та прогноз розвитку : 6, незначне зростання [37].*

5.4. *Перспективні клієнти на ринку України: Cargill Ukraine, Dakor, ЛГЗ "Хортиця", Миронівський хлібопродукт, БАТ "Українські аграрні інвестиції", "Астарта-Київ", Кондитерська корпорація "Roshen", SUN Interbrew Ukraine, Baltic Beverages Holding (BBH), ЗАТ "Оболонь", УГК "Nemiroff".*

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності офісу McKinsey дало можливість проаналізувати сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози компанії на ринку України (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз діяльності компанії McKinsey на ринку України

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	• пристосувати свої послуги до специфіки ведення бізнесу "по-українськи" при наявності найкращого практичного досвіду ведення бізнесу на "західний" лад; • залучення клієнтів з більшого числа перспективних галузей української економіки; • просування своїх послуг на українському ринку шляхом інтенсифікації маркетингових заходів.	• інтенсифікація конкурентної боротьби з боку провідних компаній; • відсутність чіткої законодавчої бази та можливість виникнення нових законодавчих обмежень; • економічний спад; • відсутність ліквідності у клієнтів та перехід до користування послугами компаній з нижчими цінами, іноді жертвуючи якістю послуг.
Внутрішнє середовище	Переваги	Слабкості
	• надання послуг високої якості; • спеціалізація на певних видах консалтингових послуг; • швидкість обслуговування; • багаторічна історія успіхів; • наявність глобальної практичної бази знань.	• низький рівень маркетингового просування на ринку України; • висока плинність кадрів (30 %) та переманювання клієнтами консультантів на посади у топ-менеджменті.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей та загроз і встановлення зв'язку між ними. Для стратегічної перспективи компанії важливе значення мають всі сильні сторони, оскільки на них має базуватись досягнення конкурентних переваг. В той же час хороша стратегія потребує втручання у слабкі сторони. Слід відрізняти сприятливі можливості галузі та компанії.

Виходячи з сильних сторін (переваг) та можливостей компанії, представлених в SWOT-аналізі, керівництву та маркетинговому відділу слід, в першу чергу:

- використовувати такі свої сильні сторони, як надання послуг високої якості, спеціалізація на певних видах консалтингових послуг;

- орієнтувати свої послуги на цільовий сегмент ринку з високим та середнім рівнем доходів;
- оптимізувати цінову політику, враховуючи кризу ліквідності в економіці.

Аналізуючи переваги та загрози, доцільно було б маркетингологам компанії запровадити як частину стратегії:

- розширити ринок споживачів за рахунок надання послуг компаній з ширшого кола галузей економіки (наразі клієнтами є переважно ФПГ металургійного та видобувного сектору);
- зберігати існуючих клієнтів та залучати нових, надаючи знижки та бонуси.

Для того, щоб мінімізувати недоліки (слабкі сторони) та з максимальною користю використати свої можливості, топ-менеджменту варто:

- проводити більш широку рекламну кампанію, задіяти HR та "побудову стосунків" (relationship management) за допомогою участі в спонсорських та благодійних акціях нагадати про себе споживачам.

Для запобігання можливого негативного впливу на діяльність компанії загроз та слабких сторін (недоліків), доцільним було б:

- консультування та інформування потенційного споживача в питаннях його некомпетентності;
- супроводження клієнта протягом всього консультаційного проекту та подальше співробітництво;
- позиціонувати компанію як лідера менеджмент-консалтингу на українському та світовому ринках;
- посилити засоби HR та увагу керівництва щодо виявлення та попередження випадків переманювання перспективних консультантів на постійну роботу в фірми-клієнти.

ВИСНОВКИ

В умовах посилення світових процесів глобалізації, транснаціоналізації та інтеграції питань, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набувають великого значення для керівників як національних, так і міжнародних компаній. Організації і фірми управлінського консультування, або консалтингові фірми, складають основу управлінської інфраструктури, яка обслуговує міжнародний бізнес.

Незважаючи на широке поширення термінів "консалтинг", "менеджмент-консалтинг" та "консультування", дискусія навколо трактування даних дефініцій триває і досі. Однак більшість дослідників, фахівців-практиків використовують ці категорії як синоніми. Тому, підсумовуючи, управлінський консалтинг (management consulting) будемо визначати як професійну діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги висококваліфікованими спеціалістами організаціям з метою сприяння ідентифікації їх управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, впровадження консультаційних рекомендацій.

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації.

Існує багато видів консалтингових послуг, і класифікуються вони по-різному. Найбільш точною, на думку автора, є класифікація, наведена в Європейському довіднику консультантів по менеджменту, де зараз виділяється 84 види консалтингових послуг, які об'єднуються в 8 груп:

1. Загальне управління:

- 1.1. Приклади консалтингових продуктів: нова редакція установчих документів, рекомендації щодо реорганізації підприємств та диверсифікації бізнесу, стратегія розвитку бізнесу тощо.

2. Адміністрування:

2.1. Приклади консалтингових продуктів: оптимізація системи адміністрування (управління) на підприємстві тощо.

3. **Фінансове управління:**

3.1. Приклади консалтингових продуктів: інвестиційний проект, бізнес-план інвестиційного проекту, аудиторський висновок, оптимізація системи управління фінансами підприємства тощо.

4. **Управління кадрами (HR-консалтинг):**

4.1. Приклади консалтингових продуктів: підбір кадрів, корпоративні тренінгові (навчальні) програми, діагностика та оптимізація системи управління кадрами, розробка та впровадження системи атестації кадрів, розробка системи мотивації персоналу тощо.

5. **Маркетинг:**

5.1. Приклади консалтингових продуктів: дослідження ринку товарів, робіт, послуг, розробка та впровадження маркетингової стратегії, оптимізація ціноутворення, складання плану заходів та бюджету рекламної кампанії тощо.

6. **Виробництво:**

6.1. Приклади консалтингових продуктів: діагностика, розробка та впровадження систем управління якістю, підбір та встановлення високотехнологічного обладнання тощо.

7. **Інформаційна технологія (ІТ-консалтинг):**

7.1. Приклади консалтингових продуктів: розробка (підбір), встановлення автоматизованих систем управління (програмних продуктів та відповідного технічного забезпечення), навчання персоналу тощо.

8. **Спеціалізовані послуги** – ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються від них або по методах, або по об'єктах, або по характеру впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.)

8.1. Приклади консалтингових продуктів: юридичні, інжинірингові, телекомунікаційні послуги (наприклад, розробка та адміністрування веб-сторінки фірми), результати екологічного аудиту тощо.

Особливості функціонування ринку управлінського консультування в цілому визначаються специфікою самого товару – консалтингової послуги, інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми до її продажу. Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта.

Управлінський консалтинг зародився в період промислової революції, коли почали з'являтися перші фабрики, а також пов'язані з цим інституціональні і суспільні перетворення. Про суттєву роль управлінського консультування у сучасній ринковій економіці свідчить значний обсяг світового ринку консалтингових послуг, що дозволяє виділити його у окремий сектор економіки. В 2022 році за оцінками консалтингової фірми Kennedy Consulting Research & Advisory річний оборот управлінського консультування у світі склав 300 млрд. дол. США.

Середньогалузевий щорічний темп приросту світового консалтингового ринку (в тому числі і європейського) в останні 4 роки складав 10–20 % а у провідних фірм цей показник коливався від 20 до 30 %.

Про зростання значення консалтингової діяльності в сучасній економіці свідчить той факт, що його частка в структурі ВВП європейських країн зросла з 1998 року в 2,75 рази до 0.66 % у 2022 році.

Глобалізація ринкового простору викликала в консалтингу подолання національних кордонів. Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними

консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. Найбільшими експортерами консалтингових послуг в Європі є Австрія, Німеччина, Іспанія, Чехія, Данія, Нідерланди та Франція.

До основних тенденцій, які мають суттєвий вплив на розвиток світового ринку консалтингових послуг в 2020-2021 роках можна віднести:

- глобальне сповільнення процесів злиття і поглинання;
- зростаючий тиск з боку клієнтів консалтингових компаній щодо зменшення рівня ціна на їх послуги;
- значний приріст попиту на послуги з управління ризиками внаслідок розгортання світової економічної кризи;
- зростання потреби в стабільності, в підвищенні рейтингу облігацій компаній по всьому світу, що відкриває нові можливості для діяльності консалтингових фірм
- зміна пріоритетів консалтингової діяльності від стимулювання зростання до оптимізації витрат;
- зменшення інвестицій в ІТ-сектор, що скорочує попит на відповідні консалтингові послуги.

Консалтингова компанія Kennedy Consulting Research & Advisory, яка свого часу спрогнозувала падіння обсягів світового ринку консалтингових послуг з середньорічним темпом в 5 % внаслідок світової економічної кризи, прогнозує його відновлення лише в 2023 році.

За оцінками даної компанії найбільш перспективним сектором консалтингових послуг в 2023–2025 роках стане консалтинг в сфері охорони здоров'я, обсяги якого за оцінками компанії становитимуть 29 млрд. дол. США в 2023 році та 34 млрд. дол. США в 2025 році, а середньорічний темп приросту за відповідний період складе 5,3 %.

Провідне місце серед міжнародних компаній з управлінського консультування посідає компанія McKinsey, яка за більше ніж 95 років з часу свого

заснування перетворилася в глобальну компанію, яка обслуговує три з п'яти найбільших світових компаній, дві третини компаній зі списку Fortune 1000 і уряди близько 35 країн. McKinsey є найпрестижнішою в світі консалтинговою компанією та протягом останніх 5 років займає перше місце в світовому рейтингу консалтингових фірм журналу "Vault".

Штат співробітників McKinsey налічує більше 27 000 чоловік по всьому світу, серед яких дві третини є висококваліфікованими консультантами, випускниками програм MBA найкращих вузів світу. Журнал "Форбс" оцінив присвоїв їй 60-е місце в рейтингу найбільших приватних компаній США.

Таким чином, структура послуг компанії McKinsey може бути систематизована за функціональною та галузевою складовими. За галузевою складовою компанія McKinsey пропонує свої послуги практично всім галузям світової економіки, а за функціональною складовою послуги компанії можна поділити на: розвиток технологій бізнесу, корпоративні фінанси, маркетинг та продажі, операційна діяльність, організація, ризики, стратегія.

Протягом багатьох років роботи компанія McKinsey розробила єдину універсальну модель вирішення консалтингових проблем, за допомогою якої вона успішно розробляє, а іноді і допомагає впроваджувати рішення стратегічних питань своїх клієнтів незалежно від їх складності, а також розміру бізнесу, яка складається з таких елементів: потреби клієнта, аналіз, управління, презентація, лідерство, впровадження рішення.

В Україні, як і в світі, сформувалася певна інфраструктура регулювання та саморегулювання консалтингових послуг, найважливішими елементами якої є система державних нормативних актів, які прямо або побічно регулюють ринок професійних послуг та професійні асоціації консультантів.

Центральне місце серед професійних асоціацій даної сфери діяльності України займає Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine є ексклюзивним членом Міжнародного інституту управлінського консалтингу

(ICMCI) – CMC-Global, членами якого є 51 міжнародна спільнота, що об'єднує сертифікованих менеджмент консультантів з різних країн.

3 вересня 2022 року CMC-Ukraine є повноцінним членом Європейської федерації асоціацій менеджмент консультантів (FEACO).

Враховуючи сучасний стан українського законодавства щодо регулювання консалтингової діяльності, можна запропонувати наступні пропозиції щодо його вдосконалення:

- доповнити Господарський кодекс України нормами щодо регулювання господарського договору на надання консультаційних послуг, які б визначали поняття договору про надання консультаційних послуг, його особливості, відмінності від інших договорів подібного типу;
- чітко зазначити господарський характер консалтингових послуг;
- доповнити перелік об'єктів інтелектуальної власності, що використовуються у господарській діяльності, раціоналізаторськими пропозиціями та консультаційними послугами щодо удосконалення організації і порядку здійснення господарської діяльності, визначити правомочності суб'єктів господарювання стосовно цих пропозицій та консультаційних висновків, а також встановити правову охорону раціоналізаторської пропозиції та консультаційних висновків відповідно до їх опису, креслення чи інших форм вираження їх змісту;
- затвердити критерії визначення професійного рівня консалтингових фірм для присвоєння певного рівня атестації;
- варто законодавчо затвердити, що відповідальність за надані консалтингові послуги обмежується виключно завчасно обумовленими в договорі штрафними санкціями.

Нині український консалтинг переживає період інтеграції у глобальний ринок, в Україні оперують близько 500 консалтингових компаній, 70 % ринку у

грошовому вираженні припадає на іноземні компанії, а на численні українські компанії – тільки 16 % ринку.

Можна узагальнити основні сучасні перешкоди на шляху розвитку українського ринку консалтингових послуг.

1. Проблеми консалтингових компаній:

- брак кваліфікованих фахівців;
- відсутність професійної підготовки консультантів на території України;
- недостатній розвиток нормативно-правової бази, відсутність державного регулювання ринку консалтингових послуг;
- відсутність ліцензування консалтингової діяльності;
- закритість ринку консалтингу, недостовірність наданої багатьма (переважно дрібними) компаніями інформації про обсяги діяльності, досвід в реалізації проєктів, клієнтури;
- низька орієнтованість консультантів на потреби клієнта;
- нерозуміння самої сутності управлінського консалтингу – підміна понять "тренінги", "впровадження ПЗ" і т. д. терміном "менеджмент-консалтинг";
- застосування методик, часто не пристосованих до умов української економіки;
- необґрунтоване завищення цін на консалтингові послуги в зв'язку з перевищенням попиту на ці послуги над їх якісною пропозицією;
- неувага до таких питань, як уточнення кінцевих цілей клієнта, складання план реалізації проєкту, фіксування чітких термінів його завершення, калькуляція кінцевої вартості послуг на етапі узгодження умов співпраці;
- низька якість консалтингових послуг.

2. Проблеми підприємств-споживачів консалтингових послуг:

- низька обізнаність про сутність консалтингу;
- нерозуміння його важливості в бізнесі і потенційних результатів;

- відсутність чіткої відповіді на запитання: "Що я хочу отримати від консультанта?";
- небажання керівництва підприємств бачити і визнавати наявність проблем і необхідність серйозних (структурних) перетворень;
- небажання надавати внутрішню інформацію про компанію;
- неготовність до спільної роботи з консультантом над прийняттям рішень і практичною реалізацією рекомендацій, розуміння консалтингу через призму "я заплатив – мені все виправлять";
- низький рівень платоспроможності українських підприємств;
- психологічна неготовність платити за консалтинг.

Класифікація Держкомстату, яка хоч і не є ідеальною та не враховує повний спектр консалтингових послуг на ринку України, надає ідентичну в хронологічному аспекті методологію, яка дозволяє відслідкувати певну динаміку ринку консалтингових послуг України.

Зацікавленість компанії McKinsey українським ринком є не випадковою. Українські компанії демонстрували значні темпи росту протягом останніх років, багато з них вже досягнули того рівня розвитку, щоб дозволяти собі, при нагоді, запрошувати провідних зарубіжних консультантів. Основними компаніями-конкурентами на ринку України в сфері менеджмент-консалтингу є McKinsey & Company, Bain & Company та Boston Consulting Group.

В Україні McKinsey представлена ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна".

До іменитих клієнтів компанії належать найбільші фінансово-промислові групи України та банки з щорічними доходами в сотні млн. дол. США.

Менеджмент та власники українських найбільших компаній вже на практиці пересвідчилися в високій якості послуг компанії McKinsey та винятковому рівні компетенції її консультантів. Одним з свідчень цього є те, що багато колишніх консультантів McKinsey працюють на найвищих керівних посадах у провідних

українських компаніях і своєю діяльністю ще більше підвищують престиж та стимулюють попит на послуги компанії McKinsey на українському ринку.

ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" для себе визначає такі перспективи розвитку в умовах невизначеності та економічної нестабільності, яка склалась внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України, а саме: компанія доклала максимум зусиль для забезпечення безпеки своїх працівників та їх родин; а також продовжує слідкувати за ситуацією, підтримує зв'язок з своїми клієнтами.

У результаті настання надзвичайних обставин, які виникли 24 лютого 2022 року, і усвідомлюючи, що клієнти перебувають у надзвичайно складних обставинах, виконання окремих зобов'язань за існуючими замовленнями були призупинені. Разом з тим Компанія готова продовжувати співпрацю як з існуючими так і з майбутніми клієнтами після закінчення форс-мажорних обставин.

За рахунок прибуткової діяльності у 2021 році та наданням послуг, компанія має фінансові ресурси для функціонування компанії в умовах військового стану до моменту відновлення повноцінної клієнтської роботи на території України.

У свою чергу, навіть зважаючи на прогноз падіння ринку консалтингових послуг на найближчі 2 роки компанії Kennedy Consulting Research & Advisory, зменшення попиту для великих міжнародних компаній в порівнянні з іншими операторами галузі буде найменшим, оскільки споживачі будуть ще прискіпливіше обирати консультантів, і в конкурентній боротьбі за клієнтів будуть програвати саме молоді консалтингові компанії з історією практичної діяльності на ринку менше 10 років.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності офісу McKinsey дало можливість проаналізувати сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози компанії на ринку України (SWOT-аналіз).

Виходячи з сильних сторін (переваг) та можливостей компанії, представлених в SWOT-аналізі, керівництву та маркетинговому відділу слід, в першу чергу:

- використовувати такі свої сильні сторони, як надання послуг високої якості, спеціалізація на певних видах консалтингових послуг;
- орієнтувати свої послуги на цільовий сегмент ринку з високим та середнім рівнем доходів;
- оптимізувати цінову політику, враховуючи кризу ліквідності в економіці.

Аналізуючи переваги та загрози, доцільно було б маркетологам компанії запровадити ж частину стратегії:

- розширити ринок споживачів за рахунок надання послуг компаній з ширшого кола галузей економіки (наразі клієнтами є переважно фінансово-промислові групи металургійного та видобувного сектору);
- зберігати існуючих клієнтів та залучати нових, надаючи знижки та бонуси.

Для того, щоб мінімізувати недоліки (слабкі сторони) та з максимальною користю використати свої можливості, топ-менеджменту варто:

- проводити більш широку рекламну кампанію, задіяти PR та "побудову стосунків" (relationship management), за допомогою участі в спонсорських та благодійних акціях нагадати про себе споживачам.

Для запобігання можливого негативного впливу на діяльність компанії загроз та слабких сторін (недоліків), доцільним було б здійснювати:

- консультування та інформування потенційного споживача в питаннях його некомпетентності;
- супроводження клієнта протягом всього консультаційного проекту та подальше співробітництво;
- позиціонувати компанію як лідера менеджмент-консалтингу на українському та світовому ринках;
- посилити засоби HR та увагу керівництва щодо виявлення та попередження випадків переманювання перспективних консультантів на постійну роботу в фірми-клієнти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования. / Русский экономический журнал, № 3. - 1993. с. 44–53.
2. Міжнародний бізнес: Підручник для студ. вищ. навч. закладів / В.А. Вергун, А.І. Кредісов, С.М. Березовенко, І.Є. Голубій, В.П. Мазуренко та ін.; КНУТШ. – Київ: Київський університет, 2007 – 500 с.
3. Великий економічний словник / під ред. А.Н. Азрилияна. - М.: «Правова культура», 1994. - 229 с.
4. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2003. - 104 с.
5. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 192 с.
6. Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. p. 3.
7. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. P. 7.
8. FEACO Information Document. - Bruxelles. - 1994. - P. 2.
9. European Dictionary of Management Consultants. 1995. London: FEACO - AP Information services. - 1995.
10. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
11. Управленческое консультирование. / Под ред. М.Кубра. В 2 т. - М.: Интерэксперт, 1992. - Т. 1. 319 с.
12. http://www.uamc.com.ua/articles/hist_cons.doc - УАМК, Трофимова О.К. История становления консалтинга.
13. Микола Нечипорук: Тема № 1: Наймаємо радника, Український діловий тижневик "Галицькі контракти", № 04, січень 2002.
14. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002. – с. 250-251.

15. Global Consulting Marketplace: Key Data, Trends and Forecasts 2008 - Kennedy Consulting Research & Advisory.
16. FEACO: Survey of the European Management Consultancy Market 2006/2007.
17. Healthcare Consulting Marketplace: Opportunities in Life Science, Provider, Payer and Government Markets 2008 - Kennedy Consulting Research & Advisory.
18. http://www.vault.com/nr/consulting_rankings/consulting_rankings.jsp?consulting2009=2&ch_id=252/ - журнал «Vault».
19. McKinsey & Company: Perspectives and Opportunities in Romania - Romanian Conference at Columbia University, April 2008.
20. <http://www.mckinsey.com/> McKinsey & Company.
21. Раста или уходи - Анна Людковская, газета "Ведомости", 20.06.2002.
22. http://www.mckinsey.com/clientservice/Financial_Services / - McKinsey & Company Financial Services Practise.
23. The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm / Ethan M. Rasiel and Paul N. Friga, McGraw-Hill Professional, 2002, 272 P.
24. The McKinsey way: using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business / Ethan M. Rasiel, McGraw-Hill Professional, 1999, 187 P.
25. McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting / Elizabeth Haas Edersheim, John Wiley and Sons Inc, 2004, 320 P.
26. http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA_Snapshot_BC_Sector_ukr.pdf - Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу, 2006, 34 с.
27. <https://www.cmc-ukraine.com/> - Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine.
28. Державний комітет статистики України - Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) (ДК 009:2005) від 26.12.2005.
29. <http://startler.com.ua/laws.htm> - Консалтингова компанія Startler.
30. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
31. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.

32. Юлія Миронова: Податковий облік консультаційних послуг як предмет конфлікту з податковими органами - Школа бухгалтера № 12 (26.06.2006).
33. Тетяна Тучик: Консалтинг по-українськи, журнал "Фінансовий директор" № 3, 2008.
34. <http://www.ukrstat.gov.ua> / - Державний комітет статистики України.
35. Олена Шкарпова: Спецпроект "Корпоративні фінанси". Розумники та розумниці, Український діловий тижневик "Контракти" № 33 від 13.08.2007.
36. EMEA Consulting Marketplace: Key Trends, Profiles and Forecasts - Kennedy Consulting Research & Advisory.
37. Состояние отраслей экономики Украины и прогноз их развития, журнал "Фокус" №1 7-18 от 24.04.2009, с. 10-11.
38. <http://www.uamc.com.ua> / - Українська асоціація менеджмент-консультантів.
39. Weiss A. How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Powerful Techniques for the Successful Practitioner / Jossey Bass, 2008, 224 p.
40. Weiss A. The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner. / Jossey Bass, 2001, 288 P.
41. O'Shea J., Madigan C. Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin / Nicholas Brealey Publishing, 1997, 360 P.
42. Pinault L. Consulting Demons. Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting./ John Wiley & Sons, 2000, 304 P.
43. Mick Cope The Seven Cs of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process / Pearson Prentice Hall, 2004, 256 p.
44. Kemppainen R. Power Consulting: Using the Media to Expand Your Business // John Wiley & Sons, 1988, 228 P.
45. Maister D. Managing the Professional Service Firm / Simon & Schuster, 2007, 384 P.
46. Коростельов В.А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом. Навч. Посіб. МАУП, Київ. - 2004. – 252 с.
47. Алдакушина Е.С. Сучасна міжнародна торгівля послугами / Зовнішня торгівля. - К.: Либідь, 2000. - № 5. - с. 21-27.

48. Демідова Л. Сфера послуг у постіндустріальній економіці / Світова економіка і міжнародні відносини. - К.: Наукова думка, 2003.- с. 16-31.
49. Кацал І. Влучний удар / Консалтинг. - 2006. - №5 (22). - с. 12 -16.
50. Me Kenna and Maister. FIRST AMONG EQUALS, Free Press, 2002.
51. Шинкаренко І. Вчитель глобального мислення / Галицькі контракти. – 1999 – № 23 / www.kontrakty.com.ua.
52. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. - Львів: «Новий Світ – 2000», 2004. – 268 с.
53. Фледермаус. Н., Л. МакДональд. Сотни дорог для консультанта / Обучении за рубежом. – 2002. – № 7-8. – с. 9-14.
54. Управление качеством труда в промышленности / Свилпе К. Я., Киртовский И.Х., Хомченко А.И. и др. / Отв. ред. И.Х. Киртовский. – Рига: Зинанте, 1981. – 310 с.
55. Тюнякин М.Л. Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса – СПб.: Нестор, 2001. – 198 с.
56. Ткаченко Г. Конфликт: две стороны одной медали / Менеджмент и менеджер. – 2002 – № 5-6. – с. 83-87.
57. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. М.: «Класс», 1997, - 98 с.
58. Одотюк И.В. Эффективность использования знаний в рамках формирования новой экономической модели на Украине / Инновации. – 2004. – № 5(72), – с. 36, 39.
59. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. Посіб. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 37 с.
60. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. – М: Альфа, 2004. – 200 с.
61. Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Нав.посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.

62. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организационное развитие как подход к управлению и консультированию / Школа профессиональных бизнес-консультантов, – СПб, – 2003.
63. Как оценить результаты работы с консультантами? / Бизнес- консультант, – 2003. – № 7. – с. 36-38.
64. Еремеев С. Ниши консалтинга / Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 5-6. – с. 63-67.
65. Громов А. В. Консалтинг малого предпринимательства / Санкт- Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. – Препр. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2002. – 36 с.
66. Друян. К. Что такое маркетинговые исследования и нужны ли они нам? / Бизнес-консультант. – 2003. – № 10. – с. 33-36
67. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
68. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 1999. – 276 с.
69. Management Consulting. A Guide to the Profession. Fourth Edition. Edited by Milan Kubr. – Geneva: International Labour Office., 2002. – 904 P.
70. Саква Олександр. Ефект надійності. Портрет компанії на тлі проблем. / Голос України. – 2022. – № 187. – с. 4.
71. Скрипник Віктор. Тепло черпають з-під землі, як воду з криниці. / Голос України. – 2022. – № 192. – с. 11.
72. https://www.mckinsey.com/ua/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/ukraine/overview/management-report-2020.pdf / Звіт про управління ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" за 2020 рік.
73. https://www.mckinsey.com/ua/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/ukraine/overview/management-report-2021.pdf / Звіт про управління ТОВ "МакКінзі і Компанія Україна" за 2021 рік.

Додаток А.

Огляд спеціальної зарубіжної літератури

Global Consulting Marketplace: Key Data, Trends and Forecasts 2008 - Kennedy Consulting Research & Advisory.

Exclusive research on the management consulting profession, including consulting firm profiles, market sizing, forecasts and trusted analysis of the key trends driving the profession

Kennedy Information's Global Consulting Marketplace 2008-2011: Key Trends, Profiles & Forecasts is the most detailed annual assessment of the consulting landscape available; providing a unique analysis of market demand characteristics across major service lines, critical geographic regions and key vertical client industries. This annual research provides a reliable, in-depth account of the current state of the consulting profession and forecasts where it's headed in the future.

FEACO: Survey of the European Management Consultancy Market 2006/2007.

This study analyzes the financial results of the management consultancy sector in Europe for the year 2006 and shows trends and developments in the market. The turnover of the sector is presented by country, type of consulting service as well as by client sector, demonstrating what services were in demand, by which client sectors, and the variations by country.

The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem- Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm
// Ethan M. Rasiel and Paul N. Friga, McGraw-Hill Professional, 2002, 272 p.

The McKinsey Mind, reveals the hands-on secrets behind the powerhouse firm's success and discusses how executives from any field or industry can use those tactics to be more proactive and successful in their day-to-day decision-making. Structured around interviews and frontline anecdotes from former McKinsey consultants as well as the authors, themselves McKinsey alumni, The McKinsey Mind explores how McKinsey tools and techniques can be applied to virtually any business problem in any setting. Immensely valuable in today's crisis-a-minute workplace, it discusses:

- Techniques for framing problems and designing analyses;
- Methods for interpreting results and presenting solutions;
- Keys for managing teams, managing clients, and managing yourself.

The ability to think in a rigorous, structured manner McKinsey manner is not a birthright. It can, however, be a learned behavior. Let The McKinsey Mind show you how to approach and solve problems with the skill of a McKinsey consultant and obtain the positive results that have been delivered to McKinsey clients for over a century.

Taking a step-by-step approach, The McKinsey Mind looks at the McKinsey mystique from every angle. Owners, executives, consultants, and team leaders can look to this comprehensive treatment for ways to:

- Follow McKinsey's MECE (mutually exclusive, collectively exhaustive) line of attack;
- Frame business problems to make them susceptible to rigorous fact-based analysis;
- Use the same fact-based analysis in conjunction with gut instinct to make strategic decisions;
- Conduct meaningful interviews and effectively summarize the content of those interviews;
- Analyze the data to find out the "so what";
- Clearly communicate fact-based solutions to all pertinent decision makers;
- Capture and manage the knowledge in any organization to maximize its value.

Because organizational problems rarely exist in a vacuum, The McKinsey Mind discusses these approaches and more to help you arrive at usable and sensible solutions. It goes straight to the source former McKinsey consultants now in leadership positions in organizations throughout the world to give you today's only implementation-based, solution-driven look at the celebrated McKinsey problem-solving method.

Healthcare Consulting Marketplace: Opportunities in Life Science, Provider, Payer and Government Markets 2008 - Kennedy Consulting Research & Advisory.

Rich analysis of the global healthcare consulting market with comprehensive rankings and profiles of leading firms.

The McKinsey way: using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business // Ethan M. Rasiel, McGraw-Hill Professional, 1999, 187 p.

The McKinsey Way, by former McKinsey & Company associate Ethan M. Rasiel, provides a through-the-keyhole perspective on the way this worldwide consulting institution approaches and solves the myriad professional problems encountered by its high-powered clientele. His goal, Rasiel writes, is simple: to communicate "new and useful skills to everyone who wants to be more useful in their business." He then does so by explaining the highly structured, fact-based proprietary methodology that McKinseyites are taught to employ with their Fortune 100 clients, complete with details on the entire process from first considering the basic situation at hand through finally selling a solution to the appropriate powers that be.

All of the critical steps (assembling a team, managing a hierarchy, doing research, conducting interviews, brainstorming) are broken down into specific actions and fleshed out with applicable examples that Rasiel has gathered through interviews with dozens of other former McKinsey employees. The concluding sections on surviving the mythically

grueling pace at the organization, known simply to insiders as "the Firm," are designed to help readers successfully tackle the similar challenges and obstacles they regularly face in their own work environments.

McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting // Elizabeth Haas Edersheim, John Wiley and Sons Inc, 2004,320 p.

McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting takes you on a fascinating journey that details the personal beliefs and professional experiences that made Marvin Bower one of the most respected men in the world of business.

With the help of the late Marvin Bower and through numerous interviews with friends and colleagues, author Elizabeth Haas Edersheim offers an in-depth look at how this man made his vision of the consulting profession and the institution (McKinsey & Company) come to fruition. McKinsey's Marvin Bower is filled with intriguing stories that capture the defining moments of Bower's distinguished career. Decade by decade, you'll watch as Bower develops the innovative concept of management consulting and travels throughout the business world-inspiring organizational change and courage at each stop.

This book provides fascinating insight into the early days of modern management consulting. It is an extremely enlightening look at the origin of one of America's most important professions and one of America's most innovative leaders.

Weiss A. How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Power-ful Techniques for the Successful Practitioner // Jossey Bass, 2008,224 p.

Written by Alan Weiss-an internationally recognized expert in consulting and marketing and author of the best-selling book, Million Dollar Consulting-this essential resource, the second book in The Ultimate Consultant Series, will help you develop the

skills you need to achieve valuable brand recognition quickly and effectively. In his typical pragmatic, no-nonsense, and highly-entertaining style, Weiss outlines ten critical branding lessons including:

- Branding is about passion, emotion, and visceral impulse-not about cold, hardfacts;
- The action that must be generated by the brand association is a purchase;
- Identify exactly which buyer you want to appeal to;
- A brand must serve as a template for future actions and present conduct;
- A powerful brand can repel as many people as it attracts. Aim to attract your buyer and repel non-buyers;
- Effective brands are selective and elite and are accessible only to those with superior taste/ability/circumstance/intelligence.

Such branding doesn't actually discriminate, but merely creates the perception of elitism. A brand by any other name would not smell (or sound) as sweet. There are times when a name says it all.

How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession will help you create a brand that will make you "Number One" in your particular areas of excellence, no matter how broad or narrow. And, perhaps worth the price alone, the book offers a glimpse into the important trends that are shaping the future of branding.

Mick Cope The Seven Cs of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process // Pearson Prentice Hall, 2004,256 p.

During 15 years as a business consultant, Mick Cope developed a structured yet flexible framework for action that he believes will benefit others likewise "employed to help solve a problem for someone else." In The Seven Cs of Consulting, he lays it out in a way that should prove useful to beginners as well as the more experienced. Everything is oriented toward gaining control of a project from beginning to end while delivering consistent results that can be comparatively measured and continually advanced. Focusing on method, not people, the book spans the entire event from "meeting the client to closing

the contract and saying goodbye." Its primary themes are grouped under alliteratively dubbed and clearly defined taglines like Clarify, Create, Change, and Continue. In the Client section, for example, it addresses orientation (when "how they make sense of the world" must be assessed and processed) through contract negotiation (which, hopefully, leaves everyone "genuinely happy"). Additionally, the Confirm section (for substantiating "that what was wanted has actually been delivered"), the Close section (for ensuring "that the change finishes with style and grace"), and the others all include step-by-step recommendations that can easily be adapted to different situations.

O'Shea J., Madigan C. Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin // Nicholas Brealey Publishing, 1997,360 p.

Investment bankers were known as the "masters of the universe" during the 1980s. In the 1990s, that title has been usurped by the major consulting firms: McKinsey, the Boston Consulting Group, Bain & Company, Andersen Consulting. All exercise enormous power and influence in international business and increasingly in the public sector. Many companies do not undertake a major initiative – from the launch of a new product to a merger, to downsizing – without the assistance, advice and hefty fees of the consultants. AT&T during one recent year, for example, paid \$347 million to consulting firms. This study chronicles the successes, failures and practices of the biggest and most influential firms in the consulting industry. It takes a thorough look at their impact on a world entering into the complexities of the information age. Some of the questions looked at include: are consultants the agents of change they profess to be or are they merely hired guns willing to do the dirty work for a price?; are consultants an isolated elite with an abstract view of the consequences their advice has for the real world of people who depend on corporations to earn their living?; and will the globalization of business which they earnestly promote result in a bigger pie for all to share or a greater concentration of wealth among the elites of the world? The authors spoke to sources within the firms themselves, gaining access to clients, finding court cases which reveal inside industry practices (for instance, the Guinness Affair).

Додаток Б

Анотація магістерської дипломної роботи

In the theoretical part of this work basic questions are exposed in relation to the role and place of consulting services in the system of the international business, the specificity of the consulting services is reflected, analysis of the international consulting market, its trends and development forecast is conducted.

In the analytical part the author examined the spheres and results of McKinsey's international practice and its universal problem-solving model.

In the practical part of the work the author studied the obstacles, priorities and prospects of the Ukrainian consulting market and McKinsey's practice on it. The author defined certain proposals on Ukrainian consulting market infrastructure improvement and development of McKinsey's practice in Ukraine.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В НОВИХ РЕАЛІЯХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Збірник матеріалів

**Студентської науково-практичної
Інтернет-конференції**

**м. Київ,
7 грудня 2022 р.**

Сучасні тренди зеленого інвестування міжнародної економіки	
Пономаренко І.	95
Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції за участі США	
Романишина Д.О.	96
Створення зелених робочих місць в контексті міграційної кризи	
Салівон І.О.	98
Ризики зеленого інвестування економіки України	
Святовець І.П.	99
Модель управління стійкістю еколого-економічної системи підприємств	
Сіденко Т.О.	101
Сучасні тренди розвитку глобального підприємництва у контексті зеленого розвитку	
Скалецька М.І.	103
Збереження парків і заповідників в Україні під час війни як передумова розвитку зеленої економіки	
Цимбалюк Д.І.	105
Корпоративна соціальна відповідальність у політиці сталого розвитку	
Шаргала В.І.	108
Розвиток світового ринку ІТ-аутсорсингу в умовах зеленої трансформації	
Щербаков О.К.	110
«Зелений курс» як інструмент стимулювання економічного розвитку України	
Ярошенко А.В.	112
Перспективи зеленого розвитку у транскордонному співробітництві України з Польщею	
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ	115
ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ В УКРАЇНУ	
Ячник М.А.	115
Особливості міжнародного консалтингу в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну	
Шишук Н.О.	117
Рецесійний вплив у США на банківську кредитну політику	
Цивінська Н.М.	119
Діяльність MERCEDES-BENZ GROUP AG в Україні	
Koliada Sofiia	121
The impact of the Covid-19 pandemic on the Global Agricultural Market	
CENGİZ ÇEVİK	123
The Opportunities of Participation in Shanghai Cooperation Organization for Turkish Strategic Development	
Горшков Б.Є.	125
Функціонування інвестиційного бізнесу в Україні під час війни (на прикладі компанії Concord Capital)	
Краснікова А.А	127
Світові тенденції злиття та поглинання у глобальному банківському секторі	
Shad Muhammed	129
OTT Platforma as a Perspective Form of Business Activity in the Mordern Conditions of the Formation of a new Global digital realiry	
Осьмак К.	131
Макроекономічні заходи стимулювання інноваційної діяльності в Україні в умовах післявоєнної відбудови	
Abdusalomov A.R.	133

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ В УКРАЇНУ

Ячник М.А.

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНУ

Міжнародний консалтинговий бізнес залежить від військово-політичного глобального середовища значно більше, ніж інші сектори підприємництва. На цю його особливість звертають особливу увагу автори фундаментального довідника Міжнародної Організації Праці за редакцією М.Кубра, в якому зазначається, що Міжнародна Рада Інституту Управлінського Консультування звертає особливу увагу консалтингових фірм на необхідність ретельно враховувати особливості політико-правового середовища діяльності клієнтів, насамперед міжнародних і внутрішніх військових конфліктів, які закономірно тягнуть за собою скорочення обсягів надання замовникам консультативних послуг, а частіше за все припинення співробітництва за вельми поширеною причиною «настання форс-мажорних обставин» [1, с. 3-4]. Досвід діяльності однієї з провідних міжнародних компаній Мак-Кінзі в Україні яскраво підтверджує цю тенденцію. Якщо в 2013 році компанія надавала послуг на суму понад 4 млрд. грн., то в 2021 році вона скоротилась до 3 млрд. грн., а протягом 2022 року до 1,2 млрд. грн.

Зазначена тенденція є цілком закономірною. По-перше, за час військової агресії РФ в Україну від 30 до 35% бізнесу в нашій країні було зруйновано, що якісно звузило клієнтську базу управлінського консультування. Причому мова йде про підприємства провідних галузей національної економіки: оборонно-промисловий комплекс, машинобудування, металургію, енергетику. По-друге, значна кількість компаній здійснили релокалізацію свого бізнесу в західні області України, чи в інші європейські країни, в яких функціонують місцеві ринки консультативного бізнесу. По-третє, зниження дохідності у всіх галузях економіки ставить на порядок денний проблему виживання суб'єктів міжнародного підприємництва, зокрема шляхом відмовлення від менш важливих послуг, в тому числі і консалтингових.

В умовах збройної агресії РФ проти України відбувається не лише зменшення загального обсягу міжнародних консалтингових послуг, а й якісну зміна їх структури на користь розв'язання невідкладних для компаній підприємств. Зокрема компанія Мак-Кінзі активно долучилась до пошуку нових напрямів діяльності крупних акціонерних компаній, цінні папери яких на період військових дій була примусово передана до державного управління. Мова йде про «Мотор-Січ» (Запоріжжя), «Укрнафта», «Укртатнафта», «Кременчуцький автозавод», які

конче потребують допомоги висококваліфікованих консультантів у розробці і реалізації невідкладних заходів щодо нарощування внеску цих компаній у посилення обороноздатності країни. Вельми своєчасними і ефективними стали консультації різних компаній, в тому числі і на благодійних засадах у відновлення зернового експорту України по чорноморсько-стамбульському коридорі в умовах терористичних російських загроз. Таким чином консалтингові компанії в тому числі і міжнародні активно долучаються до відновлення ділової діяльності провідних галузей національної економіки не чекаючи завершення військових дій.

В умовах руйнування ФР цивільної інфраструктури, насамперед енергетики, напередодні і протягом опалювального сезону 2022-2023 рр. набуває першочергової пріоритетності забезпечення сталого функціонування цієї галузі, наприклад, за розрахунками Українського клубу аграрного бізнесу оціночна потреба для агросектору в природному газі на осінньо-зимовий сезон (вересень 2022 року – квітень 2023 року) становить близько 860 млн.куб.метрів. як забезпечити ці потреби було влітку важко визначити. До вирішення цієї проблеми активно долучилась команда консультантів Національного експортно-будівельного альянсу України на чолі з В.Лещинським. запропонований цією групою проект не лише став помітним внеском у розв'язання цієї проблеми, а й отримав високу оцінку на сайті головного офісу корпорації Apple в Каліфорнії [2].

Ще одна важливість консультативного бізнесу в Україні пов'язана із зниженням інтересу його суб'єктів, особливо міжнародного рівня, в тому числі і його лідера – Мак-Кінзі до місцевих, або є малоцікавих за розміром контракту проектів. Однак на практиці в умовах військового протистояння України з Росією саме подібні проекти можуть стати не лише важелем розбудови місцевих громад, а й новітнім підходом щодо поширення і поглиблення консультативного бізнесу із рівня глобальних транснаціональних корпорацій до відновлення і розвитку соціально-економічного і національно-культурного розвитку первинних територіальних утворень. Про існування зазначеної проблеми свідчить один з яскравих сучасних нижченаведених прикладів.

Мова йде про введення в дію установки для опалення Будинку культури Якушинецької громади на Вінниччині, що використовую потенціал місцевих геотермальних джерел. Про ефективність зазначеного проекту свідчать такі показники: витрати на опалення приміщення площею 1200 кв.м. знижились в 5 разів у порівнянні з традиційним газовим і електричним, що вимагало пробурити під автомобільною стоянкою 24 свердловини завглибшки 50 метрів. Окрім того, тепловий насос оздоблений штучним інтелектом, який дозволяє пристосовувати режим опалювання до змін середовища. Зазначений, відносно «дрібний проект» не зацікавив українських та зарубіжних консультантів, які могли б запропонувати більш сучасні і досконалі рішення, і опалювати геотермальними джерелами не лише культурно-просвітницький заклад, а й приватні оселі громади [3].

Список літератури

1. Management Consulting. A Guide to the Profession. Fourth Edition. Edited by Milan Kubr. – Geneva: International Labor Office, 2022. 904 pp.
2. Саква Олександр. Ефект надійності. Портрет компанії на тлі проблем // Голос України. 2022. № 187. С. 4.
3. Скрипник Віктор. Тепло черпають з-під землі, як воду з криниці // Голос України. 2022. № 192. С. 11.

Шишук Н.О.

РЕЦЕСІЙНИЙ ВПЛИВ У США НА БАНКІВСЬКУ КРЕДИТНУ ПОЛІТИКУ

2022 рік ознаменувався низкою геополітичних та економічних процесів, що серйозно вплинули на глобальне економічне становище. Одним із таких процесів є повномасштабна військова агресія РФ проти України, що розпочалася у лютому цього року. Внаслідок неї, а також інших економічних процесів та зрушень (наприклад, підвищення інфляції та відсоткових ставок по кредитах у багатьох країнах), деякі експерти у короткостроковій перспективі прогнозують економічну рецесію навіть таким стабільним економікам, як Сполучені Штати Америки [1]. Подібна ситуація змусила коригувати свою діяльність багатьом економічним суб'єктам у різних сферах, у тому числі – банківським установам у сфері кредитування.

За загальним визначенням рецесії як періоду після двох кварталів поспіль із негативною динамікою ВВП США увійшли в рецесію влітку 2022 року. Організація, що визначає бізнес-цикли США, Національне бюро економічних досліджень (NBER), дотримується іншої точки зору. Згідно з визначенням NBER, рецесія – це значне зниження економічної активності, яке поширюється на усю економіку економіки та триває більше кількох місяців [2]. Тим не менш, американська економіка демонструє негативні тенденції щодо багатьох економічних показників, серед яких варто виділити наступні:

- інфляція із показником 8,2% станом на вересень 2022 р.;
- збільшення індексу споживчих цін у вересні 2022 р. на 6,6% у порівнянні з аналогічним показником 2021 року (найбільше зростання з 1982 р.) [3];
- зниження рейтингу S&P500 на 24% з початку року станом на 14 жовтня, що характеризує значний обвал фондового ринку.

При збереженні подібних тенденцій можна очікувати, що американська економіка невдовзі таки перейде у стан рецесії. У жовтні 2022 року президент США Джо Байден зазначив, що «незначна рецесія» можлива, хоча він досі вірить у можливість американської економіки її уникнути [4].

Подібна ситуація у глобальній та американській економіках спричинила необхідність потужної реакції від американських банків, у тому числі – і у сфері кредитування. У період економічного відновлення після початкового шоку, що завдала пандемія COVID-19, стандарти банківського кредитування в США почали