

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*До 215-річчя Національного  
юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого*

**Л. С. ШЕВЧЕНКО**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**

Навчальний посібник

Харків  
«Право»  
2019

УДК 334(477):005.572(075)  
ШЗ7

*Рекомендовано вченою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 16 від 21 червня 2019 р.)*

Автор  
доктор економічних наук, професор *Л. С. Шевченко*

**Рецензенти:**

доктор економічних наук, професор *О. С. Марченко* (Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, професор кафедри економічної теорії);

доктор економічних наук, професор *І. В. Шкодін* (Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, професор кафедри економічної теорії та міжнародного бізнесу)

**Шевченко Л. С.**

ШЗ7 Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2019. – 302 с.

ISBN 978-966-937-751-7

Охарактеризовано стратегічний бізнес-консалтинг як науку, професійну діяльність і бізнес-індустрію. Розкрито загальні принципи і методи стратегічного аналізу та стратегування. Аргументовано роль прогнозування та форсайт-досліджень у стратегічному бізнес-консультуванні. Проаналізовано основні технології та інструментарій стратегічного консалтингу, надання консалтингових послуг із розроблення та реалізації корпоративної, конкурентних (ділових) і функціональних стратегій. Визначено зміст та основні напрями стратегічного інноваційного консалтингу. Особливу увагу приділено наданню консалтингових послуг в умовах цифрової трансформації бізнесу та впровадження корпоративних правових стратегій.

Для студентів економічних та управлінських спеціальностей, аспірантів, викладачів, науковців і тих, хто самостійно вивчає теорію і практику бізнес-консалтингу.

**УДК 334(477):005.572(075)**

ISBN 978-966-937-751-7

© Шевченко Л. С., 2019  
© Оформлення. Видавництво «Право», 2019

## ПЕРЕДМОВА

В умовах нинішньої трансформації економіки України, поширення глобальних тенденцій на національні господарства виникає потреба в постійному оновленні економічних та управлінських знань, науковому обґрунтуванні ефективних моделей, тенденцій і закономірностей господарювання. Без глибокого розуміння теоретичних основ стратегування та набуття практичного досвіду стратегічного консультування бізнес-організацій (фірм<sup>1</sup>) досягти таких цілей неможливо.

**Стратегічний бізнес-консалтинг** – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із надання послуг щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити бізнес-організації найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Стратегічний консалтинг більшість консультантів вважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг.

Для підготовки професійних стратегічних консультантів у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого запроваджено магістерську освітньо-професійну програму «Бізнес-консалтинг». Вона дає змогу оволодіти практичними навичками надання професійних консалтингових послуг, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу, впровадження інновацій бізнес-консалтингу.

Навчальна дисципліна «Стратегічний бізнес-консалтинг» входить до ядра освітньо-професійної програми і передбачає формування системи

---

<sup>1</sup> Під «фірмою» ми будемо розуміти відокремленого економічного агента ринку, бізнес-організацію, діяльність якої спрямована на задоволення суспільних потреб у продукції, послугах, роботах тощо та одержання прибутку. Фірма є власником і господарює на підприємствах, які є її техніко-організаційними одиницями, з метою досягнення цілей бізнесу. Відповідно до законодавства України суб'єктом підприємницької (комерційної господарської) діяльності – юридичною особою є «підприємство».

наукових поглядів на роль консалтингу та консультантів у стратегічному управлінні соціально-економічними процесами в сучасних бізнес-організаціях, умінь із розробки та реалізації корпоративних, ділових, функціональних і правових стратегій клієнтських бізнес-організацій.

Авторка посібника виходить із того, що читачі (студенти) вже знайомі з основами економіки та організації консалтингової діяльності, мають знання змісту, особливостей консультування та консультаційного процесу, функцій, основних моделей бізнес-консалтингу. До цих питань ми будемо повертатися тільки тоді, коли того потребуватиме та чи інша тема. Основна ж увага буде приділена:

- змісту, потенціалу, технологіям та інструментарію стратегічного консалтингу;
- обґрунтуванню ролі стратегічного консультування як професійної діяльності і сучасної бізнес-індустрії;
- алгоритму та сучасним методикам стратегічного бізнес-консультування;
- формуванню теоретичних, методичних і практичних знань із стратегічного аналізу (діагностування), прогнозування та проведення форсайт-досліджень для бізнес-організацій;
- науковим підходам, практичним методам і прийомам консультування з питань розроблення та реалізації корпоративної стратегії;
- наданню професійної допомоги з конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій бізнес-організацій;
- формуванню практичних навичок із функціональної діагностики бізнес-організації, розроблення та реалізації функціональних стратегій;
- наданню консалтингової послуги з обґрунтування та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації;
- практичним методам створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up), розроблення та реалізації цифрової та онлайн стратегій;
- консалтингу розроблення та реалізації корпоративної правової стратегії.

При підготовці навчального посібника авторка спиралася на власний багаторічний досвід викладання стратегічного менеджменту, маркетингу і конкурентного управління, на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

## **Розділ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ**

## **Глава 1**

---

### **СТРАТЕГІЧНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК НАУКА, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА БІЗНЕС-ІНДУСТРІЯ**

---

#### **1.1. Розвиток теорії консалтингу в працях закордонних і українських учених**

Закордонні теоретики й практики мають значні здобутки в аналізі, узагальненні та систематизації досвіду консалтингу як науки, навчальної дисципліни та практики управління бізнесом. Так, М. Сільберман (M. Silberman) присвячує свої праці розробленню та використанню

діагностичного інструментарію консалтингу<sup>1,2</sup>. М. Коп (M. Cope) розробив схему управління консультаційними проектами, сформулював навички професійного консультанта<sup>3</sup>. А. Вайс (A. Weiss) обґрунтував шляхи створення успішної консалтингової практики світового рівня<sup>4,5</sup>. А. Канато (A. Canato) та А. Гінгреко (A. Giangreco) проаналізували роль консультантів, консалтингових фірм і консалтингової галузі в цілому в сучасному бізнесі, особливості поведінки та джерела конкурентних переваг консультантів – як учених, так і фахівців-практиків<sup>6</sup>. К. МакКенна (Ch. McKenna) трактує консалтинг як емпіричне знання: консультанти роблять висновки зі спостережень, а потім переносять їх з однієї організації в іншу. Над консультантами, зазначає він, часто жартують, говорять, що вони продають те, що вже знає фірма<sup>7</sup>. К.М. Крістенсен (C.M. Christensen), Д. Ван (D. Wang) і Д. ван Беве (D. van Bever) визначили основні збої, які можуть вплинути на консалтингову індустрію, аналогічно зриви, які вони допомагають своїм клієнтам подолати<sup>8</sup>.

Світова теорія і практика консалтингу накопичили також аналіз значної кількості фактів щодо інновацій у цій сфері. Т. Давіла (T. Davila), М. Дж. Епштейн (M. J. Epstein) та Р. Шелтон (R. Shelton) на

---

<sup>1</sup> Silberman M. The Consultant's Toolkit: High-Impact Questionnaires, Activities and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. 354 p.

<sup>2</sup> Silberman M. The Consultant's Big Book of Reproducible Survey and Questionnaires: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 352 p.

<sup>3</sup> Cope M. The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process, 2003. 324 p.

<sup>4</sup> Weiss A. Getting Started in Consulting. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. 320 p.

<sup>5</sup> Weiss A. The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice Paperback. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. 288 p.

<sup>6</sup> Canato A., Giangreco, A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*. 2011. Vol. 8. Issue 4. Pp. 231–244. URL: <https://ssrn.com/abstract=1973852>. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>

<sup>7</sup> McKenna Ch. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>.

<sup>8</sup> Christensen C.M., Wang D., D. van Bever. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. 2013. October. Pp. 3–10.

прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft та Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій<sup>1</sup>. Т. Давіла (T. Davila), М. Епштейн (M. Epstein), Р. Шелтон (R. Shelton), Дж. М. Каган (J. M. Cagan) та С. М. Вогель (C. M. Vogel) також присвятили свою працю проблемам інноваційного консалтингу<sup>2</sup>.

На увагу заслуговує також стаття Т. Ростайн (T. Rostain), у якій автор аналізує розвиток практики юридичного консалтингу в одній із глобальних консалтингових фірм США на прикладі послуг із працевлаштування та управління ризиками. У статті розкриваються сутність та передумови розвитку юридичного консалтингу в широкому контексті бізнес-консалтингу, переваги та обмеження найму консультантів із права, деякі нормативні наслідки юридичного консалтингу. Розглядаються регуляторні стимули, які можуть зробити юридичний консалтинг більш привабливою моделлю, у рамках якої можна буде продавати юридичну експертизу<sup>3</sup>.

Широко відомою в усьому світі є книга Девіда Мейстера (David H. Maister) «Управління фірмою професійного обслуговування» (Managing the Professional Service Firm)<sup>4</sup>. Автор – професор Гарвардської школи бізнесу та консультант із професійних послуг. Книга являє собою збірку статей різної тематики, поєднує питання теорії консалтингу та її практичного втілення в роботі консультантів.

В Україні загальну теорію консалтингу та консалтингової науки (консалтології) розвиває Т. П. Кальна-Дубінюк. Вона характеризує **загальну теорію консалтингу** як «узагальнювальну цілеспрямовану систему засобів і методів, що забезпечують дослідження й розробку науково обґрунтованих оптимальних рекомендацій щодо управління

---

<sup>1</sup> Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 334 p.

<sup>2</sup> Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. How to decompete innovative. FT Press, 2013. August 08.

<sup>3</sup> Rostain T. The Emergence of «Law Consultants». *Fordham Law Review*. 2006. Vol. 75. Issue 3. Article 12. URL: <http://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol75/iss3/12>.

<sup>4</sup> Maister D. H. Managing the Professional Service Firm. New York, NY: Free Press, 1993. 384 p.

об'єктами (суб'єктами) та/або процесами та їх функціонування». На її думку, загальна теорія консалтингу спирається на загальну теорію пізнання як на базову. Її можна уявити у вигляді інтегрованої наукової системи ієрархічного типу, у яку на правах підсистем входять: загальна теорія систем; загальна теорія управління; загальна теорія консалтингу; загальна теорія прийняття рішень; загальна теорія реалізації рішень. Вивчення теорії консалтингу з її інформаційними, реляційними та структурними аспектами дає можливість зрозуміти сутність консалтингової науки – консалтології. Остання базується на двох науках: філософії, яка дає їй підґрунтя для методів і прийомів пізнання, якісного бачення систем, та математиці, що забезпечує кількісний аналіз консалтингових методів і засобів. Велику роль у розвитку теорії консалтингу відіграють логіка, теорія множин, теорія відношень, теорія графів та інші розділи дискретної математики, кібернетика тощо<sup>1</sup>.

О. С. Марченко розкриває зміст консалтингу як складової нематеріальної економіки, аналізує професійний і підприємницький вектори діяльності консультантів<sup>2,3</sup>. Метою консалтингу, на думку авторки, є вдосконалення управління фірмою, підвищення ефективності діяльності та збільшення продуктивності праці кожного працівника. Особливу увагу авторка приділяє бізнес-консалтингу як сукупності ділових послуг та підприємницькій діяльності, економічним засадам консалтингової діяльності, менеджменту і маркетингу консалтингових послуг, організації процесу консультування<sup>4</sup>.

О. Кленін вважає консалтинг управлінською діяльністю щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Стратегічний консалтинг

---

<sup>1</sup> Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2011. № 1. С. 72–80.

<sup>2</sup> Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. С. 17.

<sup>3</sup> Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 65–75.

<sup>4</sup> Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019.



автор пропонує визначати як професійну діяльність у системі стратегічного управління підприємством з упровадження досягнень науки і техніки з метою поліпшення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку<sup>1,2</sup>.

## **1.2. Стратегічний консалтинг як наука. Міждисциплінарний характер досліджень. Стратегія та стратегування**

*Стратегічний консалтинг* яка наука постійно розвивається і виконує низку важливих функцій у суспільстві, а саме:

теоретичну – розроблення концептуальних основ, виявлення закономірностей розвитку систем бізнесу та управління;

інформаційну – безперервного збору інформації про стан досліджуваного об’єкту;

описову – систематизації та опису одержаного матеріалу з формуванням картини досліджуваного об’єкту;

прогностичну – формування науково обґрунтованих прогнозів; наукового передбачення та проектування подальшого розвитку організації, галузі, національної та світової економіки.

Поштовхом до виникнення стратегічного консалтингу став розвиток *стратегічного менеджменту* в 1960-ті рр.<sup>3</sup>, коли були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера (A. Chandler) «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс (K. Andrews), і книга

---

<sup>1</sup> Klenin O. Forming term “strategic consulting” in context of scientific approaches. *Cxid*. 2016. № 4 (144). С. 29–33.

<sup>2</sup> Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165.

<sup>3</sup> McKenna C. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>.

І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» (1965). Дослідники обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного. Під *стратегуванням* на практиці почали розуміти набір управлінських рішень і дій із формування та реалізації стратегії насамперед бізнес-організації. Стратегування здійснювалося вищим керівництвом фірми, яке намагалося визначити, що потрібно робити в даний час заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, рівня рентабельності, організаційної структури і культури тощо).

Центральною категорією стратегічного менеджменту і, відповідно, консалтингу є *«стратегія»* (з грец. *strategos* – «мистецтво полководця/генерала»). Термін запозичений із військового лексикону. Наприкінці 1950-х рр. фірми більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було долучати всі можливі способи та прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках.

Зараз термін «стратегія» вживається повсюдно, але єдиного визначення не має. Стратегія трактується як:

- напрям довгострокового розвитку організації;
- встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей;
- комплексний план досягнення цілей організації;
- методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає фірма задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей;
- принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.

Проте відкриємо книгу «класика» світового менеджменту Пітера Друкера (Peter Drucker) «Завдання менеджменту у XXI столітті»: «Кожна організація діє на підставі *своєї теорії бізнесу*, іншими словами, на підставі низки уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять. *Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності*. Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнесу.