

УДК 334.7:005.21

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, БІЗНЕС-ІНДУСТРІЯ¹

Узагальнено наукові підходи зарубіжних учених до обґрунтування змісту стратегічного консалтингу. Виявлено зв'язок стратегічного консалтингу, стратегічного менеджменту, економіки, інноватики та права. Особливу увагу приділено розвитку стратегічного консалтингу як бізнес-індустрії та основним консалтинговим продуктам, у тому числі: розробці та застосуванню консалтинговими фірмами авторських методик; формуванню переважно довгострокових стратегій розвитку клієнтських організацій з одночасною розробкою інструментів її реалізації.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічний консалтинг.

JEL Classification: L89, L21, M19, M21, K20.

Постановка проблеми. Стратегічний консалтинг більшість консультантів вважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг. Глобальний ринок стратегічного консалтингу оцінювався в \$ 42,14 млрд у 2017 р. і, за прогнозами, досягне \$ 90,42 млрд до 2025 р., зростання становитиме в середньому 9,31 % з 2018 по 2025 р. [1]. Очікується відчутне збільшення попиту на консалтинг у сферах досягнення конкурентних переваг і

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2019. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

диверсифікації регіонального бізнесу. Однак частка стратегічних консалтингових послуг у світовій консалтинговій індустрії становить тільки 14 % усього обсягу послуг галузі [2], а напрями розвитку стратегічного консалтингу оцінюються по-різному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закордонні теоретики й практики мають значні здобутки в аналізі, узагальненні та систематизації консалтингу як науки, навчальної дисципліни та практики управління бізнесом. Так, М. Сільберман (M. Silberman) присвячує свої праці розробленню та використанню діагностичного інструментарію консалтингу [3; 4]. М. Коп (M. Core) розробив схему управління консалтинговими проектами, сформулював навички професійного консультанта [5]. А. Вайс (A. Weiss) обґрунтував шляхи створення успішної консалтингової практики світового рівня [6; 7]. 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 [8]. 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, та зриви, які вони допомагають подолати своїм клієнтам [9].

Сучасна теорія консалтингу – це ще й значна кількість досліджень інновацій у цій сфері. Т. Давіла (T. Davila), М. Дж. Епштейн (M. J. Epstein) і Р. Шелтон (R. Shelton) на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft і Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій [10]. Т. Давіла (T. Davila), М. Епштейн (M. Epstein), Р. Шелтон (R. Shelton), Дж. М. Каган (J. M. Cagan) і С. М. Вогель (C. M. Vogel) також присвятили свою працю проблемам інноваційного консалтингу [11]. Ф. Карденас (F. Cardenas), Т. Давіла (T. Davila) і Д. Ойон (D. Oyon) оприлюднили результати досліджень консультування інноваційних компаній, які співпрацюють із зовнішніми партнерами [12, с. 169].

В Україні загальну теорію консалтингу та консалтингової науки (консалтології) розвиває Т. П. Кальна-Дубінюк [13]. О. Кленін вважає консалтинг управлінською діяльністю щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер [14; 15]. О. С. Марченко розкриває зміст консалтингу як складової нематеріальної економіки, аналізує професійний і підприємницький вектори діяльності консультантів [16, с. 17; 17].

Утім наукових праць зі стратегічного консалтингу, його сутності та еволюції не так уже й багато.

Мета статті – розкрити сутність концепції стратегічного консалтингу та проаналізувати можливості її практичної реалізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Поштовхом до появи стратегічного консалтингу став розвиток *стратегічного менеджменту* у 1960-ті рр. У цей час були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, і книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965). Стратегічний менеджмент було визначено як науку про прийняття управлінських рішень і дії з формування та реалізації стратегії, покликані забезпечити організації (фірмі) найліпшу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Зробити це без професійних порад, консультацій, відповідного методичного, а головне – методологічного, забезпечення важко, а іноді й неможливо.

1. Стратегічний консалтинг: міждисциплінарний характер сучасних досліджень

Окрім зв'язків із наукою управління, дослідники намагаються обґрунтувати й інші теоретичні джерела стратегічного консалтингу.

Т. П. Кальна-Дубінюк характеризує *загальну теорію консалтингу* як «узагальнювальну цілеспрямовану систему засобів і методів, що забезпечують дослідження й розробку науково обґрунтованих оптимальних рекомендацій щодо управління 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 [13].

Важливою передумовою розвитку стратегічного консалтингу є знання *теоретичної та прикладної економіки* (бізнес-економіки). Споживач сучасної

консалтингової послуги намагається отримати знання з оцінки активів, розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків, визначення перспектив бізнесу тощо. Особливого значення економічне консультування набуває в умовах запровадження антикризового управління; обґрунтування конкурентних позицій бізнес-організацій на національних і міжнародних ринках; стратегічного балансування діяльності фірми. Економічний консалтинг, на думку Н. Дж. Саам (N. J. Saam), базується на знанні інституціональної економіки, економіки трансакцій, теорії агентств і теорії прав власності [18]. Можна сказати й так: консалтинг є одним із найважливіших інститутів ринкової економіки, функцією якого є зменшення асиметрії інформації і, як наслідок, – скорочення трансакційних витрат та ухвалення оптимального управлінського рішення.

Ще одним джерелом розвитку стратегічного консалтингу, особливо в умовах сучасної креативної, цифрової економіки, є *наука інноватика*, яка вивчає: 1) теоретичні проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики, закономірності процесів формування і розвитку новацій та інновацій (теоретична інноватика); 2) механізми управління інноваційною діяльністю, вплив інновацій на розвиток економіки і суспільства в цілому (прикладна інноватика). Інноватика забезпечує таке інтегрування знань, у процесі якого такі науки, як економіка, менеджмент, соціологія, психологія, кібернетика, філософія та ін., зберігають свою самостійність і специфічність, але їх теоретичні концепції і фактичні дані об'єднуються навколо методів дослідження проблем інновацій та інноваційної діяльності, спрямовуючи наукові знання на підвищення практичної ефективності [19].

Стратегічний консалтинг має спиратися також на знання *права* і, на мій погляд, бути юридичним. Річ у тім, що сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Відповідно орієнтуватися на знання права, популяризацію норм права, виховання у своїх клієнтів поваги до права та дотримання законодавства має і весь цикл консультування. Тим більше, що зараз зростає попит на розроблення та впровадження спеціальних правових стратегій суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин та часу можливого виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу; а також на консультації з використання менеджером спеціальних юридичних процедур та інструментів: *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *investor relations*, *government relations* та ін. У багатьох випадках менеджери бізнес-організацій

намагаються застосовувати юридичні інструменти управління самостійно. Але тоді, як свідчить закордонна практика, на допомогу бізнес-організаціям приходять бізнес-консультанти, які розуміються одночасно і на праві, і на менеджменті.

2. Стратегічний консалтинг: від «бароко» до «модерну»

Центральне місце в структурі стратегічного консалтингу посідає *розроблення та реалізація певної стратегії* для фірми. Останню визначають як: напрям (модель) довгострокового розвитку організації; установлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації. Стратегії зазвичай розробляють власники бізнесу, виходячи із свого бачення бізнесу та реалізуючи місію фірми. Але за підтримки професійних бізнес-консультантів вони роблять це набагато краще.

Утім дискусії щодо змісту та основного продукту стратегічної консалтингової діяльності тривають. До стратегічних консалтингових послуг (відповідно сегментів ринку стратегічного консалтингу) також відносять:

– *трансформації бізнес-моделі і стратегій організації* під впливом змін у внутрішньому середовищі (наприклад, операційних або структурних елементів) і зовнішньому середовищі організації (скажімо, технологічних інновацій). Однак, зверну увагу, консультанти по-різному трактують термін «бізнес-модель». Найчастіше йдеться про всі елементи системи управління, крім стратегії. «Бізнес-модель – це внутрішнє середовище компанії, яке повинно трансформуватися під впливом зовнішніх чинників і в силу зміни стратегії компанії. Елементи бізнес-моделі цілком знаходяться під управлінням менеджменту, в той час як стратегія залежить від тенденцій у зовнішньому середовищі. Основна причина, з якої стратегія не впроваджується, полягає у відсутності послідовних і системних змін у бізнес-моделі – структурі, процесах, ІТ, мотивації і корпоративній культурі» [20]. Але є й інша точка зору: перетворення бізнес-моделі (ВМІ) також фокусується на проектуванні та розробці стратегій, орієнтованих на майбутнє, з основною відмінністю в тому, що воно охоплює фундаментальні зміни у веденні бізнесу, часто викликані серйозними змінами у зовнішньому середовищі. До того ж трансформація бізнес-моделі має більш широке охоплення, ніж стратегія, розглядаючи низку організаційних і операційних елементів та їх взаємодію для досягнення спільної мети, такі як ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, структури витрат і організаційні структури [21];

– *консалтингові послуги для уряду, політичних і громадських організацій з економічної політики*, насамперед фіскальної, бюджетної та грошово-кре-

дитної політики уряду й центрального банку, політики зайнятості та доходів, національної економічної безпеки, ведення антимонопольних справ тощо. Економічне консультування урядів здійснюють штатні та позаштатні радники, консультаційні ради, групи та організації. О.С. Марченко вважає, що зараз великого значення набуває діяльність економічних радників президентів та урядовців. Остання потребує високої компетенції, професіоналізму, досвіду, аналітичних здібностей, а також комунікаційних умінь із передавання спеціальних знань, розкриття змісту та доведення доцільності своїх пропозицій і порад. Велике значення також мають професійна та наукова репутація радників, яка є основою довіри до їх рекомендацій, упевненості в їх обґрунтованості та ефективності.

Значний вплив на економічну політику урядів мають консультації вчених-економістів: їх наукові праці сприяють формуванню економічного світогляду урядовців, їх знань, компетенцій, підходів до розв'язання економічних проблем. Наприклад, серед радників президентів США різних років – лауреати Нобелівської премії з економіки Пол Самуельсон (1915–2009), Мілтон Фрідман (1912–2006) і Джозеф Юджин Стігліц (1943 р. н.); відомі професори економіки Артур Оукен (1928–1980), Артур Бернс (1904–1987), Ніколас Грегорі Менкью (1958 р. н.). Зараз Раду економічних консультантів США очолює Кевін Хассет, який раніше був консультантом у Міністерстві фінансів США, є експертом у галузі податків [22];

– *розроблення функціональних стратегій* розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва, системи поставок, R & D, фінансів тощо. Особливої актуальності останнім часом набуває надання консультацій зі злиття і поглинання (M&A), у тому числі щодо доцільності створення стратегічних альянсів, асоціацій, спільних підприємств. Стратегічні консалтингові фірми, наприклад, допомагають компаніям та інвесторам вибудовувати бізнес-кейси, щоб зрозуміти не тільки процедуру, а й економічні чинники та наслідки злиття або поглинання, управляти продажем/виділенням ресурсів, сприяти первинним публічним пропозиціям (IPO);

– *розроблення організаційної стратегії* та механізмів, спрямованих на реалізацію корпоративної стратегії. Головні пропозиції стратегічних консультантів включають розробку організаційних структур і системи корпоративного управління, оцінку конкурентоспроможності організації, підтримку програм управління стратегічними змінами;

– *розроблення цифрових стратегій*, які останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [21].

Ф. Чернявська (F. Czerniawska) образно, але дуже влучно, охарактеризувала еволюцію консалтингу: стратегія – це перлина консалтингової індустрії в стилі *бароко*, консалтинг у його найскладнішому і декоративному стилі; робота з покращення операційної діяльності – це міцний *романський* стиль, а технологічний консалтинг – *Баугауз* (напрямок в архітектурі та прикладному мистецтві, який належить до *авангардизму* в класичному *модернізмі*) [23].

3. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія

Основними «споживачами» стратегічних консалтингових послуг є:

– приватний бізнес, державні підприємства, організації й установи, а саме топ-менеджери компаній, які обирають напрями розвитку своєї фірми (підприємства), ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки. Очікування управлінців стосуються комплексного рішення певної сукупності проблем: вибору бізнес-моделі з обґрунтуванням її переваг і недоліків порівняно з основними конкурентами; одержання аналітичних висновків щодо ринкової ситуації та її динаміки; розроблення стратегій (корпоративної, ділової/конкурентної, функціональних та операційних), способів їх досягнення та оцінки ефективності; моделювання різних варіантів ведення бізнесу та ін. Це – послуги *бізнес-консалтингу*, і переважна більшість із них – комплексні. Досвід зарубіжних консультантів свідчить: якщо фірма інвестує в консультаційний проект 1–2 % від свого річного прибутку, то її прибуток зростає мінімум на 5 % [24]. У більшості випадків показник є набагато вищим;

– урядові установи, політичні та громадські організації, політики, які потребують консультацій з: економічної політики, насамперед фінансової та грошово-кредитної, політики зайнятості та доходів; розроблення, реалізації та оцінки ефективності спеціальних державних проектів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних); виконання адміністративних функцій тощо. Це – послуги *державного консалтингу*. Останнім часом їх пов'язують із ризик-менеджментом, особливо якщо йдеться про макроекономічні та міжнародні економічні або політичні проблеми, що своїми ризиками загрожують діяльності великого бізнесу й урядів.

Суб'єктами пропозиції стратегічних консалтингових послуг є:

1) *консалтингові фірми*. Більшість консультантів зараз працюють у великих і середніх консалтингових фірмах. Найбільш відомими є ті, що входять до «Великої четвірки»: PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY), KPMG. Їх частка на світовому ринку консалтингу становить майже 40 %, що дорівнює \$ 150 млрд. «Велика четвірка» у 2017 р. – це: PwC – з доходом у \$ 15,9 млрд; Deloitte – з доходом у \$ 15,3 млрд; EY – з доходом у \$ 14,5 млрд; KPMG – \$ 11,5 млрд. Традицій-

ними для «Великої четвірки» є послуги з бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування, а також із злиття та поглинання. Проте останнім часом «Велика четвірка» демонструє високі темпи зростання консалтингових послуг, зокрема зі стратегії таргетування.

Особливі позиції на ринку консалтингу займають американські глобальні консалтингові фірми McKinsey & Company, The Boston Consulting Group і Bain & Company, які надають переважно консалтингові послуги стратегічного характеру та разом утворюють «Велику трійку». Причому до послуг стратегічного бізнес-консалтингу всі вони додали послуги на ринку цифрових перетворень і формування нових бізнес-моделей для клієнтських організацій [25]. Крім того, «Велика трійка» відома розробленням та застосуванням на практиці авторських методик. Керівники Гарвардських програм професійного розвитку, наприклад, вважають, що бізнес-консультанти мають володіти низкою інструментів (методик) для аналізу роботи компаній. Серед них: бенчмаркінг; збалансована система показників; «п'ять сил» М. Портера; матриця GE-McKinsey nine-box; матриця Boston Consulting Group (BCG); модель «основні компетенції».

Наявність власних методик консалтингу дозволяє глобальним консалтинговим фірмам проводити комплексні дослідження, готувати аналітичні матеріали по окремих галузях і ринках, у тому числі міжнародних, а також розробляти довгострокові стратегії розвитку клієнтських організацій та інструменти їх реалізації. Так, серед досліджень McKinsey & Company, які здобули широку популярність у світі:

- «Освоєння трьох стратегій органічного зростання». Компанія виявила вплив стратегій органічного зростання на загальний прибуток акціонерів, охопивши дослідженням 550 американських та європейських компаній за п'ятнадцятирічний період, та сформулювала значущі для бізнесу висновки й рекомендації [26];

- «Зростання за межі основного бізнесу» – з виявленням факторів створення за рахунок диверсифікації нової значної вартості з охопленням 1143 керівників компаній із доходами понад \$ 500 млн [27];

- Звіт Глобального інституту McKinsey в США, у якому виявлено негативні довгострокові наслідки прийняття бізнес-організацією короткострокової стратегії розвитку, причому не тільки для компанії, а й для економіки країни в цілому. Дослідження охопило діяльність 615 публічних компаній США з великою і середньою капіталізацією за 2001–2015 рр. і завершилося створенням методики «п'ятифакторного індексу корпоративного горизонту», який відображає різницю у продуктивності фірм у довгостроковій перспективі. Дослідження також засвідчило, що компанії з довгостроковими стратегіями

набагато випередили решту компаній за ключовими показниками: загальна виручка зросла на 47 %; середній зарібок працівників компаній – на 36 %; середній прибуток компаній – на 81 %, а капіталізація – в середньому на \$ 7 млрд. Компанії, орієнтовані на довгострокову перспективу, створили й більше робочих місць – у середньому 12 тис. [28];

– дослідження «Чому так багато цифрових стратегій терплять невдачу?» [29]. Відповідь пов'язана з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, її несумісністю з традиційними економічними, стратегічними та операційними моделями;

2) *глобальні мережі консалтингових фірм*. Останні є не тільки самостійними суб'єктами консалтингового ринку, а й джерелом розвитку галузі. Коли в галузі й на ринку домінували невеликі консалтингові фірми, вони могли організовуватися як нео-PSF. Проте з глобалізацією клієнтів та їхнього бізнесу консалтингові фірми спочатку змушені були самі стати глобальними, а потім формувати глобальні професійні консалтингові мережі (GPN);

3) *внутрішні корпоративні консалтингові підрозділи* (групи управління проектами, спеціалізовані консультативні відділи), які створюються у бізнес-організаціях із найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників, найчастіше управлінців. Завданням внутрішніх консалтингових підрозділів є надання консультаційної допомоги власній організації, спираючись на досвід роботи в ній і компетентності консультантів. Перевагою внутрішнього консалтингу є зазвичай нижча вартість консалтингових послуг, доступність потрібної інформації та більша захищеність від її витоку за межі організації.

Точних оцінок обсягу внутрішнього консультування немає. Але, як показує дослідження, проведене River Partnership у 2018 р., внутрішні корпоративні консалтингові підрозділи часто формуються із колишніх консультантів із глобальних консалтингових компаній. Останні по завершенні проекту залишаються працювати в компанії клієнта, заміщаючи вакантні посади. Із 250 опитаних учасників дослідження: 126 перейшли в корпорації, 88 – у стартапи/МСБ, 30 – у приватні акціонерні фірми, решта вибрали самостійну кар'єру незалежного консультанта. Інтерес корпорацій до суперпрофесіоналів зрозумілий: консультанти привносять у роботу аналітичний підхід, демонструють навички управління програмами, у них є знання галузей і програм змін, досвід роботи на стратегічному рівні та інші переваги. А чому змінюють роботу самі консультанти? Більшість із них пояснюють це вищою зарплатою, кращим графіком робочого часу, можливостями реалізувати себе в бізнесі, бажанням більшої відповідальності, особистими причинами [30];

4) *експертно-аналітичні центри*. Як зазначають Л.І. Федулова і О.С. Марченко, у світовій практиці аналітичне середовище презентує себе як впливо-

ва інституція, а експертно-аналітичні організації мають назву «мозкових центрів», або «фабрик думок» (think tanks). Головний напрям їхньої діяльності – надання консультативних послуг, як правило, у галузі політичного виробництва й оцінки можливих соціально-економічних наслідків політичних рішень [31]. Не випадково таких консультантів називають «тіньовими фігурами» бізнесу, які діють на задньому плані, але спроможні чинити значний вплив на клієнтські бізнес-організації та організаційні зміни в них;

5) *університети*. Їхньою очевидною конкурентною перевагою є не просто знання, а розроблення та використання власної наукової методології досліджень і бізнес-консультування (надання науково-експертних висновків). Конкуренція між університетами та консалтинговими фірмами ведеться за можливість надавати консалтингові послуги і цим закріпитися на ринку консалтингу та за кращу дослідницьку компетенцію. Зрозуміло, що консалтингові фірми намагаються витіснити з ринку університети. Для цього створюють свої власні дослідницькі підрозділи, аби самим генерувати нові знання, запрошують на роботу консультантів, які мають наукові ступені.

Як бачимо, індустрія стратегічного консалтингу є доволі фрагментованою – від «Великої трійки» глобальних консалтингових фірм до індивідуальних/незалежних консультантів (експертів). Причому галузь не регулюється (на відміну від інших професійних сервісів, наприклад бухгалтерських та юридичних), мало уваги приділяється також створенню професійних органів, таких як асоціації консультантів.

4. *Яке майбутнє у стратегічного консалтингу?*

Якщо в Україні послуги зі стратегічного консалтингу ще не є особливо затребуваними, то в США вже ставлять питання: чи є майбутнє у стратегічного консалтингу?

На мій погляд, існують кілька проблем, які формують подальші «траєкторії» стратегічного консалтингу. Усі вони так чи інакше пов'язані зі змінами в глобальній економіці, нестабільністю навколишнього середовища, високою динамікою технологічного та економічного розвитку самих бізнес-організацій. Але при цьому можуть задавати прямо протилежні напрями розвитку консалтингу.

Перший напрям – орієнтація стратегічного консалтингу на перехід до цифрової економіки: розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій бізнес-організації. Супровід глобальними консалтинговими фірмами своїх клієнтських бізнес-організацій зараз передбачає: 1) вибір способу цифрової трансформації (поступовий чи стрибкоподібний); 2) консультування з проблем переходу від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей; 3) консультування з питань формування цифрової фірми. Такі фірми роблять акцент на цифровій підтримці

бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, покращити взаємодію з клієнтами, ефективність бізнес-функцій; 4) розроблення цифрових стратегій організацій (стратегії для цифрових операцій, корпоративні IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [21]); 5) консалтинг перебудови системи управління організацією.

Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і відповідно ключовими питаннями стратегічних консультантів є: утворення нових організаційних структур; використання принципів проектування; створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато компаній вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії компанії та пріоритетів бізнесу. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту й особливості бізнесу фірми [32].

Другий напрям – зміна бізнес-моделі консалтингу на акселераційну, пов'язану з інноваційним вектором розвитку багатьох фірм. Як стверджує А. Паніна, стартапам та інноваційним проектам потрібен не консалтинг, а акселерація: проходження кількох етапів їх зростання – від обґрунтування ринковості та інноваційності до оформлення юридичної складової стартапів. Команда повинна вміти прораховувати бізнес-план, фінансову модель, UNIT-економіку та постійно одержувати інвестиції. Класичний консалтинг в умовах швидкого зростання проектів безсилий, оскільки бізнес-модель стартапів відрізняється від бізнес-моделі стабільних компаній [33].

На перший погляд із таким висновком можна погодитися, адже стартап – це тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку; організація, яка створює новий продукт або послугу «з нуля», в умовах високої невизначеності та відсутності власного капіталу, але швидко зростає (масштабується) за ключовими показниками, використовуючи високий інтелектуальний потенціал команди засновників. Однак це не означає, що у стартапів, тим більше – успішних, відсутня стратегія. Для них стратегія – це набір принципів прийняття рішень щодо залучення і використання ресурсів на кожному з етапів реалізації стартапу. Тобто від стратегічного консалтингу потрібно не відмовлятися, а адаптувати до нових умов, а саме до акселераційної моделі.

Третій напрям – формування ситуатійного консалтингу на протигагу стратегічному. Прихильники ситуатійного підходу до управління стверджу-

ють, що конкретні заходи і методи управління значно варіюються та визначаються не так стратегіями, як особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну ситуацію, розкрити її характеристики й обрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям консультантів, що мають універсальний та узагальнюючий характер. Від консультанта тепер вимагається вміння правильно розуміти й оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу. Формується *ситуаційний консалтинг*, який нерідко суперечить засадам стратегічного консалтингу. Основними методами розв’язання ситуацій, які пропонують консультанти, стають: 1) оперативне (реактивне) реагування на ситуацію – використовується, коли ситуація характеризується чіткими, відомими їй причинно-наслідковими зв’язками, без вибору варіантів впливу; 2) метод аналогів, заснований на використанні досвіду розв’язання подібних ситуацій, які вже виникали в організації чи поза нею. Але для цього потрібно мати базу аналогів; 3) інтуїтивний метод, який базується на власному відчутті менеджером того, що робиться правильний вибір.

Складовою ситуаційного консалтингу є *антикризовий консалтинг*. Його завдання – вивести підприємство з кризових і надзвичайних ситуацій. Відповідно до глибини кризи на підприємстві консультант пропонує такі заходи: 1) звичайний режим антикризового управління – якщо кризовий стан безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства; 2) реструктуризацію або фінансову санацію підприємства – якщо кризовий стан загрожує існуванню підприємства; 3) ліквідацію підприємства – якщо кризовий стан є надзвичайним, тобто несумісним з існуванням підприємства.

Висновки. Стратегічний консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження у сфері стратегічного консалтингу доцільно вести у напрямі розроблення механізмів узгодженого застосування його основних моделей; системного підходу до аналізу економічних, соціальних, політичних, юридичних факторів розвитку стратегічного консалтингу; урахування викликів локального та глобального характеру. Не менш актуальним є також завдання забезпечення науково-методичної підготовки самих консультантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. What is the market size for the strategy consulting market? URL: <https://www.quora.com/What-is-the-market-size-for-the-strategy-consulting-market>.
2. Strategy Consulting Market to 2025 – Global Analysis and Forecasts by Services and Industry Vertical. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4714879/strategy-consulting-market-to-2025-global>.
3. 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.
4. 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.
5. Cope M. The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process. FT Press, 2003. 324 p.
6. Weiss A. Getting Started in Consulting. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. 320 p.
7. 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.
8. Canato A., Giangreco A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*. 2011. Vol. 8, Issue 4. P. 231–244. URL: <https://ssrn.com/abstract=1973852> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>.
9. Christensen C.M., Wang D., D. van Bever. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. 2013. October. P. 3–10.
10. Davila T., Epstein M.J., Shelton R. Making innovation work: How to manage it, measures it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 334 p.
11. How to become innovative / T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, J. M. Cagan, C. M. Vogel. FT Press, 2013. August 08.
12. Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016. May 13. 169 p.
13. Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2011. № 1. С. 72–80.
14. Klenin O. Forming term “strategic consulting” in context of scientific approaches. *Cxið*. 2016. № 4 (144). С. 29–33.
15. 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.
16. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

17. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 65–75.
18. Saam N. J. Economics Approaches To Management Consulting. *The Oxford Handbook of Management Consulting* / edited by T. Clark and M. Kipping. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010>.
19. Інноватика. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>.
20. Лейкин Д. Трансформация бизнес-модели и возможные ошибки. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/transform.shtml>.
21. Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>.
22. Марченко О. С. Економічні радники президентів та урядовців. URL: <https://www.facebook.com/groups/701530796898235/permalink/733082523743062/>.
23. Czerniawska F. Strategy consulting: What's going on behind the facade? URL: <https://www.sourceglobalresearch.com/blog/2018/08/21/strategy-consulting-what-s-going-on-behind-the-facade>.
24. Рейдер М. Взгляд в будущее: что может дать бизнесу стратегический консалтинг? URL: <https://plus.rbc.ru/partners/575968367a8aa9377eb191ed>.
25. The 10 largest consulting firms in the world. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>.
26. McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success>.
27. McKinsey: Best practice in core business diversification creates value. URL: <https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value>.
28. Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals. URL: <https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals>.
29. Why digital strategies fail / J. Bughin, T. Catlin, M. Hirt, P. Willmott. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
30. 5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry. URL: <https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry>.
31. Федулова Л. І., Марченко О. С. Тенденції розвитку експертно-аналітичного середовища в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 57–72. DOI: <http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-57>.
32. Möller C., Ringel M., Hadi Z. Organizing for Digital Innovation. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-organizing-digital.asp>.
33. Панина А. Новая эра бизнес-консультирования: от консалтинга к акселерации проектов и идей. URL: <https://vc.ru/future/60413-novaya-era-biznes-konsultirovaniya-ot-konsaltinga-k-akseleracii-proektov-i-idey>.

REFERENCES

1. *What is the market size for the strategy consulting market?* (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.quora.com/What-is-the-market-size-for-the-strategy-consulting-market>.
2. *Strategy Consulting Market to 2025 – Global Analysis and Forecasts by Services and Industry Vertical.* (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.researchandmarkets.com/reports/4714879/strategy-consulting-market-to-2025-global>.
3. Silberman, M. (2000). *The Consultant's Toolkit: High-Impact Questionnaires, Activities and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems.* The McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Silberman, M. (2002). *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.
5. Cope, M. (2003). *The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process.* FT Press.
6. Weiss, A. (2009). *Getting Started in Consulting.* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
7. Weiss, A. (2011). *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.
8. Canato, A., & Giangreco, A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants (2011, Winter). *European Management Review*, 8 (4), 231–244. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1973852> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>.
9. Christensen, C. M., Wang, D., & D. van Bever. (2013, October). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 3–10.
10. Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2008). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
11. Davila, T., Epstein, M., Shelton, R., Cagan J.M., & Vogel C.M. (2013, August 08). *How to become innovative.* FT Press.
12. Cardenas, F., Davila, T., & Oyon, D. (2016, May 13). *Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market.* Oxford University Press.
13. Kalna-Dubiniuk, T. P. (2011). Innovatsiyni rozvytok upravlinskoho konsal'tynhu [Innovative development of management consulting]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku – Problems of innovation and investment development, 1*, 72–80 [in Ukrainian].
14. Klenin, O. (2016). Forming term «strategic consulting» in context of scientific approaches. *Skhid – East*, 4 (144), 29–33.

15. Klenin, O. V., & Bilopolskyi, M. H. (2017). Stratehichni konsaltnykh v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriyemstva: retrospektyva ta perspektyvy [Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospective and prospects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 134–165 [in Ukrainian].
16. Marchenko, O. S. (2008). *Konsaltnhovi resursy natsionalnykh innovatsiynykh system. Ekonomiko-teoretychnyi analiz* [Consulting resources of national innovation systems. Economic and theoretical analysis]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
17. Marchenko, O. S. (2015). Konsaltnykh yak skladova nematerialnoi ekonomiky [Consulting as a component of the intangible economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (20), 65–75 [in Ukrainian].
18. Saam, N. J. (2012, March). Economics Approaches to Management Consulting. In T. Clark, & M. Kipping (Eds.) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010>.
19. *Innovatyka [Innovation]*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> [in Ukrainian].
20. Leykin, D. (2012, July 17). *Transformatsiya biznes-modeli i vozmozhnyye oshibki* [Transformation of the business model and possible errors]. Retrieved from <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/transform.shtml> [in Russian].
21. *Strategic consulting*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>.
22. Marchenko, O. S. (2018, December 16). *Ekonomichni radnyky prezidentiv ta uradovtsiv* [Economic advisers to presidents and government officials]. Retrieved from <https://www.facebook.com/groups/701530796898235/permalink/733082523743062/>.
23. Czerniawska, F. (2018, August 21). *Strategy consulting: What's going on behind the facade?* Retrieved from <https://www.sourceglobalresearch.com/blog/2018/08/21/strategy-consulting-what-s-going-on-behind-the-facade>.
24. Reyder, M. (n. d.). *Vzglyad v budushcheye: chto mozhet dat biznesu strategicheskii konsalting?* [Looking to the future: what can strategic consulting give business?]. Retrieved April 25, 2019, from <https://plus.rbc.ru/partners/575968367a8aa9377eb191ed> [in Russian].
25. *The 10 largest consulting firms in the world*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>.
26. *McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success>.
27. *McKinsey: Best practice in core business diversification creates value*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value>.
28. *Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals>.

29. Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (n. d.). *Why digital strategies fail*. Retrieved April 25, 2019, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
30. *5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from <https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry>.
31. Fedulova, L. I., & Marchenko, O. S. (2019). Tendentsii rozvytku ekspertno-analitychnoho seredovyshcha v Ukraini [Trends in the development of an expert-analytical environment in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (36), 57–72. DOI: <http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-57> [in Ukrainian].
32. Möller, C., Ringel, M., & Hadi, Z. (2018). *Organizing for Digital Innovation*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-organizing-digital>. asp.
33. Panina, A. (2019, March 6). *Novaya era biznes-konsultirovaniya: ot konsaltinga k akseleratsii proyektov i idey* [New era of business consulting: from consulting to acceleration of projects and ideas]. Retrieved from <https://vc.ru/future/60413-novaya-era-biznes-konsultirovaniya-ot-konsaltinga-k-akseleratsii-proyektov-i-idey> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 02.05.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 16.05.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

Л.С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, БИЗНЕС-ИНДУСТРИЯ

Обобщены научные подходы зарубежных ученых к обоснованию содержания стратегического консалтинга. Выявлена связь стратегического консалтинга, стратегического менеджмента, экономики, инноватики и права. Особое внимание уделено развитию стратегического консалтинга как бизнес-индустрии и основным консалтинговым продуктам, в том числе: разработке и применению консалтинговыми фирмами авторских методик; формированию преимущественно долгосрочных стратегий развития клиентских организаций с одновременной разработкой инструментов ее реализации.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, стратегический консалтинг.

L.S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

STRATEGIC CONSULTING: THEORY, PRACTICE, BUSINESS INDUSTRY

Problem setting. A majority of consultants consider strategic consulting as the most prestigious segment in the sector of professional services. Nevertheless, there are different views regarding the content and directions of development of strategic consulting.

Recent research and publication analysis. Foreign theoreticians and practitioners have significantly contributed to generalizing and systematizing experience in the field of consulting as the science, academic discipline, and practice of managing a business. These scientists attach particular attention to the following issues: diagnostic tools of consulting (M. Silberman); schemes for managing consulting projects (M. Cope); ways for creating successful consulting practice (A. Weiss); the role of consultants and consulting firms in the contemporary business (A. Canato and A. Giangreco); development of innovative consulting (T. Davila, M. J. Epstein, R. Shelton, J. M. Cagan, C. M. Vogel, F. Cardenas, and D. Oyon). In Ukraine, scientists such as T. P. Kalna-Dubiniuk, O. Klenin, and O. S. Marchenko successfully develop the theory of consulting. However, there is a lack of scientific papers on strategic consulting.

Paper objective. The article's objective is to disclose the essence of the strategic consulting conception and to analyse opportunities of its practical implementing in Ukraine.

Paper main body. Strategic consulting is the science, as well as contract-based professional entrepreneurial activity of specialists in preparing managerial decisions concerning forming and undertaking a strategy aimed at ensuring the best competitive position for an organization (firm), functioning and development of this organization under an unstable external environment, and achieving determined goals in the long run.

The article's author analyses the following matters:

a) enhancing the theory of strategic consulting influenced by strategic management, theoretical and applied economics, innovation studies, and law;

b) peculiarities of a contemporary product of strategic consulting, which includes: developing and implementing corporate strategies; transforming business models; providing financial and other consultations regarding mergers and acquisitions (M&A); creating organizational and functional strategies of a firm (marketing, personnel, manufacturing, etc.); developing digital strategies, which have recently reach the highest positions in consulting of the business;

c) analysing strategic consulting as a business industry. The author distinguishes between strategic business consulting and public sector consulting. The author examines competitive advantages of the main suppliers of strategic consulting services, namely: global consulting firms, which have own methodical tools of consultancy enabling to do complex researches, including the international ones, to form long-term strategies aimed

at developing client organizations and instruments for undertaking these strategies; global networks of consulting firms; internal corporate consulting departments (groups for managing projects, specialized advisory departments); expert analytical centres and universities;

d) future “trajectories” of strategic consulting related to: the orientation of strategic consulting towards transition to the digital economy; substituting an acceleration model of consulting for the business one under conditions of the start-up economy; forming situational and anti-crisis consulting in contrast to the strategic one.

Conclusion of the research. It is expedient to do further researches in the sphere of strategic consulting towards: developing mechanisms for the concerted application of its main models; the system approach to analysing economic, social, political, and legal factors of evolvement; taking into account local and global challenges.

Short Abstract for an article

Abstract. The article generalizes scientific approaches to substantiating the content of strategic consulting. The author has revealed a relation between strategic consulting, strategic management, economics, innovation studies, and law. The author has attached particular attention to development of strategic consulting as a business industry and the main consulting products, including: developing and applying own methodical tools by consulting firms; forming predominantly long-term strategies for developing client organizations alongside simultaneous improving instruments for undertaking such strategy.

Key words: strategy, strategic management, strategic consulting.

Article details:

Received: 02 May 2019

Revised: 16 May 2019

Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2019). Stratchichnyi konsaltynh: teoriia, praktyka, biznes-industriia [Strategic consulting: theory, practice, business industry]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.