

# Лекція 1. СТРАТЕГІЧНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК НАУКА, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА БІЗНЕС-ІНДУСТРІЯ

## План.

1. Стратегічний консалтинг як наука. Стратегія та стратегування
2. Стратегічні консалтингові послуги та їх особливості.
3. Професійна діяльність стратегічних консультантів.  
Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія.
4. Формування професійних компетентностей бізнес-консультанта.

Лектор – д.е.н., проф. Шевченко Людмила Степанівна  
shevchenko\_ls@ukr.net

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

Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях:  
навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020.

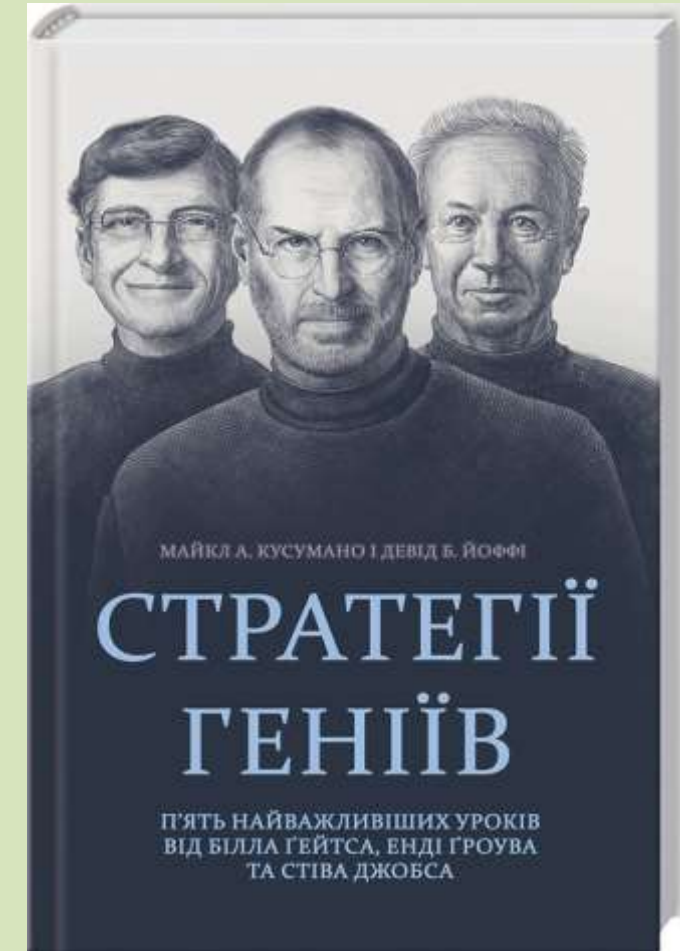
199 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>



# Рекомендую прочитати:

Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса.  
Харків: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.

Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.  
Москва: Изд. дом «Вильямс», 2007. 272 с.



# Стратегічний консалтинг

*Стратегічний консалтинг* – це наука, навчальна дисципліна та 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.



Стратегічний консалтинг більшість консультантів вважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг.

# Стратегічний консалтинг і стратегічний менеджмент

У 1960-ті рр. були опубліковані основні праці засновників стратегічного менеджменту:

- трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962),
- колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965),
- книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965).

*Стратегічний менеджмент* – управлінські рішення та дії з 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 тощо). Зробити це без професійних порад, консультацій і відповідного методичного забезпечення консультантами ставало дедалі важче.



# Поняття «стратегії»

Центральною категорією стратегічного консалтингу є *«стратегія»* (з грец. *strategos* – «мистецтво полководця/генерала»). Термін запозичений із військового лексикону.

*Зараз «стратегія» трактується як:*

- *напряму 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 компанія задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей;*
- *принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.*



# Які стратегії потрібні сучасному бізнесу?

**Корпоративна стратегія** є загальним планом управління підприємством, охоплює всі напрями його діяльності.

**Бізнес-стратегія**, або **ділова стратегія**, передбачає управління певною сферою діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розроблення та впровадження успішної бізнес-моделі, завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції.

**Конкурентна стратегія** визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником підприємства та його першими заступниками.

**Функціональна стратегія** спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності: маркетингова, кадрова, виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства і розробляється його керівником.

**Операційна стратегія** визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.



# Комплекс сучасних стратегічних консалтингових послуг для бізнесу

- 1) *розроблення корпоративної стратегії* – місії, візії, власне стратегій і цілей для фірми та її окремих бізнес-одиниць; стратегічних планів та дорожніх карт їх реалізації;
- 2) *трансформації бізнес-моделі і стратегій* організації під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;
- 3) *опрацювання функціональних стратегій* розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва, системи поставок, R & D, фінансів тощо;
- 4) *формування ділової стратегії*: головні пропозиції стратегічних бізнес-консультантів включають розробку організаційних структур та систем корпоративного управління, оцінку конкурентоспроможності фірми, підтримку програм управління стратегічними змінами тощо;
- 5) *розроблення цифрових стратегій*, які зараз вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками.

# Особливості послуг СБК

- 1) **унікальність**, не мають аналогів, адже розробляються для конкретного клієнта (замовника), враховуючи особливості його економічного становища, його візію, місію та цілі бізнесу;
- 2) **довготривалість**: опрацювання бізнес-стратегій потребує значних витрат часу консультантів, пов'язаних з одержанням та обробленням інформації, підготовкою експертних висновків щодо стану клієнтської фірми, напрацюванням інноваційних управлінських рішень, побудовою сценаріїв розвитку бізнесу, впровадженням консультаційного проекту тощо;
- 3) **комплексність**: бізнес-консультант відіграє різні поведінкові ролі і виконує різні функції: пропагандиста, експерта, діагноста, координатора співпраці, викладача, помічника у вирішенні проблем, розробника альтернатив, пошукача фактів, дослідника;
- 4) **передбачають тісне співробітництво з клієнтом**;
- 5) **мають велику вартість і потребують урегулювання контрактом**.



# Суб'єкти пропозиції стратегічних консалтингових послуг

## **1) консалтингові фірми.**

«Велика четвірка» - аудиторські компанії PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY), KPMG;

«Велика трійка» - американські глобальні консалтингові фірми McKinsey & Company, The Boston Consulting Group і Bain & Company, які надають переважно консалтингові послуги стратегічного характеру;

національні консалтингові фірми;

## **2) глобальні мережі консалтингових фірм;**

**3) внутрішні консультативні підрозділи** (групи управління проектами, спеціалізовані консультативні відділи, підрозділи, служби, групи), які створюються у бізнес-організаціях із найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників, найчастіше управлінців;

## **4) експертно-аналітичні центри;**

## **5) університети та університетські вчені-економісти.**

# MCKINSEY & COMPANY

*Спеціалізується на розв'язанні завдань,  
пов'язаних зі стратегічним управлінням.*

Головний офіс: Нью-Йорк, США

Засновано: 1926 р.

Засновники: James O. McKinsey, Marvin Bower

Кількість працівників: 30 000 (2021)

Кількість місцезнаходжень: 127.

The logo for McKinsey & Company, featuring the company name in a white serif font on a dark blue rectangular background.

McKinsey & Company

# BOSTON CONSULTING GROUP

*Спеціалізується на управлінському консалтингу.*

Головний офіс: Бостон, США

Засновано: 1963

Засновник: Брюс Гендерсон

Кількість працівників: 21 000

Дохід: 11 млрд USD (2021)

Має 90 офісів у 50 країнах.



# BAIN & COMPANY

*Спеціалізується на стратегічному консалтингу.*

Головний офіс: Бостон, США

Засновано: 1973

Засновники: Bill Bain (колишній  
віце-президент Boston Consulting Group)

Кількість працівників: 13 000 (2021).

Дохід: 5,8 млрд USD (2021)

**BAIN & COMPANY** 

# Структура українського ринку консалтингових послуг

Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*. 2018 р. № 8 (60). С. 197.

Стратегічна група	Послуги	Клієнти
<b>Група А:</b> – Міжнародні консалтингові компанії: McKinsey&Partners, Bain, Roland Berger&Partners та ін. – Аудиторські компанії «великої четвірки»: Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG – компанії «другого ешелону» BDO, Baker Tilly, Nielsen та ін.	– проєкти технічної допомоги – реструктуризація підприємств – глобальні проєкти санації економіки – інвестиційний консалтинг – міжнародний аудит – опанування ринку та розвиток бізнесу – <b>управлінський консалтинг</b>	– міжнародні фінансові організації (TACIS, USAID, Світовий банк) – органи державного управління – транснаціональні компанії – великі українські підприємства
<b>Група В:</b> Великі українські консалтингові компанії (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг тощо)	– маркетингові дослідження – технічні проєкти – фінансовий консалтинг – реструктуризація підприємств – тренінг персоналу – розвиток бізнес-процесів	– великі та середні українські підприємства (державні та комерційні) – представництва іноземних компаній
<b>Група С:</b> Малі українські консалтингові фірми	– ринкові дослідження – оцінка майна – юридичний консалтинг – податковий та бухгалтерський консалтинг – спеціалізоване галузеве консультування	– суб'єкти малого та середнього бізнесу галузеві підприємства

# Компетентності стратегічного бізнес-консультанта

- *теоретичні* (розроблення концептуальних основ, виявлення закономірностей розвитку систем бізнесу та управління);
- *описові* (систематизація та опис одержаного матеріалу з формування картини досліджуваного об'єкта);
- *інформаційні* (систематичний збір інформації щодо бізнес-систем);
- *прогностичні* (вироблення науково обґрунтованих прогнозів та передбачення розвитку економічних, технологічних та управлінських процесів у майбутньому, проектуванні майбутнього стану бізнес-організації, перспектив галузі, національної та світової економіки).

# Стратегічний бізнес-консалтинг та економічна наука

Бізнес-консультант повинен володіти *економічними знаннями*:

- методики оцінки активів (особливо в разі банкрутства, купівлі-продажу, злиття-поглинання фірм чи бізнесу);
- розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків;
- визначення перспектив бізнесу, шляхів оптимізації оподаткування;
- запровадження заходів антикризового управління;
- механізмів конкуренції в галузі, на національних і міжнародних ринках та упередження втрати бізнесом конкурентоспроможності;
- стратегічного балансування діяльності фірми та необхідності стратегічних розворотів її діяльності, реінжинірингу.



# Стратегічний бізнес-консалтинг та інноватика

Стратегічний бізнес-консультант повинен володіти знаннями з інноватики.

*Наука інноватика* 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*).





# Стратегічний бізнес-консалтинг і право

Управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів.

Зростає попит на консалтингові послуги юридичної природи, такі як:

- 1) **розроблення 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;
- 2) **упровадження менеджерами фірми спеціальних юридичних процедур та інструментів**: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та інших.

Потрібні бізнес-консультанти, які розуміються одночасно на економіці, праві і менеджменті.



# Сучасні напрями стратегічного консалтингу

Основними «споживачами» стратегічних консалтингових послуг є:

- приватні фірми, державні підприємства, організації й установи, а саме їх власники і топ-менеджери, які обирають напрями розвитку своєї фірми, ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки. Це – послуги *стратегічного бізнес-консалтингу*;
- урядові установи, політичні та громадські організації, політики, які потребують консультацій з економічної політики, насамперед фіскальної та грошово-кредитної, політики зайнятості та доходів; національної економічної безпеки; розроблення, реалізації та оцінки ефективності спеціальних державних проектів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних); виконання адміністративних функцій тощо. Це – послуги *стратегічного державного консалтингу*.