

УДК 005.572

О. М. Ястремська, д-р екон. наук, професор,
зав. кафедри економіки, організації
і планування діяльності підприємств,
ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК

Анотація. У статті представлено авторську позицію щодо сутності, меж і ролі стратегічного консалтингу як складової управлінського консультування. Запропоновано генезис стратегічного консультування, його ролі у становленні й розвитку стратегічного управління. Виявлені тенденції розвитку стратегічного консалтингу.

Ключові слова: стратегічний консалтинг, управлінське консультування, стратегія підприємства, консалтингові продукти.

Актуальність і постановка проблеми. Нові виклики «епохи без закономірностей» [1] зумовили посилення дослідницького інтересу до пошуку адекватних принципів і механізмів управлінського впливу на розвиток соціально-економічних систем. Нова природа підприємництва та кардинальні зміни умов функціонування підприємств призвели до руйнації старих моделей поведінки економічних суб'єктів, що позначилося на активізації емпіричних досліджень практики стратегічного управління й оцінювання менеджментом ефективності використовуваних управлінських інструментів. За умов високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів, що спостерігаються у зовнішньому середовищі, керівництво підприємств і компаній змушене шукати нові способи набуття і зміцнення конкурентних переваг шляхом розроблення та впровадження різноманітних стратегій.

Наряду з великими корпораціями у розвинутих країнах світу стратегічний фокус у розвитку став актуальним завданням для підприємств пострадянського простору. За результатами дослідження практики управління російським бізнесом фахівці відомої консалтингової компанії **PricewaterhouseCoopers відмічають, що** у 2010 році 82 % респондентів (топ-менеджмент великих і середніх російських компаній) вважають використання інструментів і методів розробки стратегії важливим або дуже важливим, а 60 % респондентів вже застосовують дані інструменти на практиці [2]. Цей факт підтверджує гіпотезу про посилення ролі стратегічного управління та необхідність поширення практики застосування ефективних стратегічних інструментів управління, що зміцнює потенціал попиту на консалтингові послуги стратегічного характеру.

Незважаючи на півстолітню історію, стратегічне управління залишається у зоні постійного дослідницького пошуку, що виявляється через триваючу перевірку дієвості стратегічних інструментів, генерування та апробацію управлінських інно-

вацій, пошук адекватних механізмів підвищення якості та результативності стратегічних концепцій. За умов непередбачуваності зовнішнього середовища, невідзначеності й асиметрії інформаційного поля стратегічних рішень, зростає роль інноваційно-знаннєвого потенціалу підприємств, який активно підсилюють зовнішні та внутрішні консультанти. За даними Американської асоціації менеджмент-консультантів (AMCE) у розвинених країнах 45 % компаній регулярно користуються послугами зовнішніх консультантів [3], а понад 70 % компаній для посилення якості та ефективності управління використовують внутрішніх консультантів [4]. Слід визнати, що сьогодні спостерігається значне розмаїття форм і методів консалтингової співпраці, яке значною мірою зростає в процесі допомоги клієнтським організаціям у виборі та реалізації стратегії. Виокремлення стратегічного консалтингу як самостійної предметної сфери консультування свідчить про важливість професійної допомоги для клієнтських організацій не тільки у розробці стратегії, але й у забезпеченні ефективності всього стратегічного процесу.

Багатовекторність напрямів взаємодії консультантів і клієнтів у стратегічному процесі та поліфункціональність стратегічного управління потребують уточнення предметної сфери стратегічного консалтингу та визначення чинників впливу на розвиток стратегічного консультування. Сьогодні активно дискутуються питання про природу та межі стратегічного консалтингу, типологію консалтингових продуктів стратегічного спрямування, ролі консультантів у стратегічному процесі підприємства. Необхідним є уточнення форми взаємодії консультантів з клієнтами у процесі стратегічного аналізу, оцінювання альтернатив, вибору стратегії розвитку, а також впровадження стратегічних змін на підприємстві. Вимагає подальшого розвинення теоретико-методологічне підґрунтя розвитку стратегічного консалтингу, потребують уточнення перспективи його становлення в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений нами огляд наукової та науково-популярної літератури у сфері стратегічного консалтингу дає право констатувати, що ідентифікація предметної сфери стратегічного консалтингу сьогодні представлена виключно професійними спільнотами [3,5] і дослідницькими агенціями [6, 7], які формують аналітичні звіти про стан і розвиток ринку управлінського консультування, а також окремі його сегменти. Необхідно визнати, що практично недослідженими залишаються питання сутнісної ідентифікації стратегічного консалтингу та його меж. Методологічно незабезпеченою є проблематика становлення та розвитку стратегічного консалтингу, тенденції цього сегменту управлінського консультування у глобальному середовищі та перспективи його становлення в Україні. Дослідження бази знань, що формує предметну сферу стратегічного консалтингу, його межі, консалтингові продукти та ціннісна пропозиція стратегічних консультантів практично носить фрагментарний характер, без систематизації, виявлення впливових чинників цього сегменту управлінського консультування та перспектив його розвитку.

Мета статті. Виходячи з гіпотези домінування стратегічного контексту в системі управління розвитком сучасного підприємства, укріплення ролі управлінського консультування у процесі забезпечення формування та посилення конкурентних переваг, вважаємо за необхідне визначити передумови виокремлення стратегічного консалтингу в самостійну предметну сферу консультування, етапи його становлення, сучасний стан і перспективи подальшого розвитку.

Виклад результатів дослідження. Виникнення стратегічного консалтингу як самостійної предметної сфери управлінського консультування пов'язано зі зміною парадигми управління соціально-економічними системами, переходом від фінансо-

вого контролю до стратегічного планування, яке заклало фундамент стратегічного управління. Зростання непередбачуваності, новизни та складності оточення вимагало від консультантів з управління адекватних методів обґрунтування управлінських рішень, застосування нового аналітичного інструментарію та механізмів розвитку підприємств. На думку американського професора М. Кіппінга [8], виникнення стратегічного консалтингу стало визначальною віхою розвитку управлінського консультування. Якщо становлення менеджмент-консалтингу, зазначає дослідник, було пов'язано з розвитком наукового менеджменту, то друга хвиля його піднесення пов'язана із формуванням стратегічного напрямку консультування.

Ґрунтуючись на ідеї, що управлінське консультування — багатоаспектне явище, відмітимо, що сьогодні існує значна палітра авторських думок щодо його сутнісного наповнення. Найпоширенішою залишається позиція, згідно якої управлінське консультування трактується як діяльність професійних фахівців з виявлення проблем діяльності підприємств і надання допомоги у їх розв'язанні. У процесі свого становлення управлінське консультування виконує багато завдань, які забезпечують підприємства інноваційно-інтелектуальною підтримкою у пошуку можливостей розвитку, виявленні та оцінкою тенденцій у його середовищі, розробленням механізмів досягнення поставлених цілей. В епоху становлення інформаційної економіки стала очевидною знаннева природа консультування, яка проявилася у змістовному наповненні дефініції менеджмент-консалтингу як «сукупності знань та інформації, що спрямована на забезпечення розуміння функціонування певних галузей», «набору методів, спрямованих на ідентифікацію організаційних проблем, розробку конкретних напрямів їх подолання, а також контроль зовнішніх змін у конкретних галузях»[9]. Сьогодні є незаперечним, що управлінське консультування вийшло за межі комерційної професійної діяльності з надання підприємствам ділових послуг і являє собою багатоаспектну діяльність з генерування нових управлінських ідей, їх поширення, навчання інноваційним технологіям, передачі нових управлінських знань, проведенням досліджень, експериментів з метою формування теоретико-методологічної платформи розвитку підприємств. Дослідження більшості консалтингових компаній пов'язані з розширенням наявних і набуттям нових знань, перевіркою наукових гіпотез, встановленням закономірностей, науковими узагальненнями та обґрунтуваннями нових методів і технологій якісного покращення управління розвитком організацій. Отже, потрібно відокремлювати різні форми впливу управлінського консультування на розвиток підприємства, зокрема: *прямий вплив*, що проявляється через взаємодію підприємств з консультантами у процесі діагностування їх проблемних сфер діяльності, розробки альтернатив вирішення проблем і допомоги у впровадженні запропонованих заходів; *непрямий вплив*, що знаходить прояв у формуванні нових ідей і концепцій, які формують передумови створення управлінських інновацій і сприяють розвитку менеджменту організацій.

Прямий вплив управлінського консультування проявляється у бізнесовій сфері, формуванні консалтингової індустрії та характеризується всіма ознаками підприємницької діяльності. Очевидним є той факт, що саме підприємницька характеристика управлінського консультування сьогодні є домінуючою, як в аналітичних оцінках фахівців, так і в наукових оглядах дослідників. Проте, на наш погляд, непрямий вплив управлінського консультування є важливим у розвитку управлінської науки та практики, формує запит підприємств на інноваційні управлінські технології. Тому при дослідженні становлення стратегічного консалтингу вважаємо за доцільне виходити з дуальності теорії і практики стратегічного консалтингу.

Ускладнення бізнес-середовища та зростання ролі інформаційної сфери викликають потребу у пошуку нових ринкових можливостей та інструментів підвищення результативності діяльності, які визначають напрями розвитку сучасних підприємств. На наше переконання, вплив стратегічного консалтингу на розвиток підприємств завжди є багатоаспектним.

Історично поява стратегічного консалтингу пов'язана з необхідністю забезпечити допомогу менеджменту компаній у процесі оцінки конкурентного середовища та визначення напрямів їх розвитку. Перші консалтингові продукти стратегічного профілю, які з'явилися у 80-х роках минулого століття, являли собою інструменти та технології стратегічного діагностування. Відомі матриці стратегічного аналізу *General Electric/McKinsey*, *Boston Consulting Group* (компаній-лідерів стратегічного консалтингу), моделі п'яти конкурентних сил і ланцюга створення цінності (вартості) М.Портера (консультанта консалтингової компанії *Monitor*) розроблені як консалтингові продукти. Ці аналітичні інструменти дотепер залишаються популярними технологіями діагностування діяльності підприємств.

Друга хвиля інноваційних ідей у сфері стратегічного консалтингу була пов'язана з необхідністю обґрунтування способу формування альтернатив, фокусу стратегічного вибору та технологій досягнення конкурентних переваг. Запропоновані у 90-х роках минулого століття стратегічні концепції ключових компетенцій Г. Хамела і К. Прахалада (*Harvard/Michigan*), утримання покупців Ф. Рейчелда (*Bain & Company*), скорочення часу циклу Д. Столку (*BCG*), міграції цінності А. Сливозького (*Mercer Management Consulting*), економічної доданої вартості Д. Стюарта (*Stern Stewart*) утворили революційні зміни у принципах прийняття управлінських рішень і зміцнили фундамент теорії стратегічного менеджменту.

Дослідження стратегічних аспектів досягнення підприємствами довгострокового успіху спонукає науковців і практиків шукати нові технології ефективного управління. Не можна не відмітити такі перевірені практикою стратегічні концепції, як збалансована система показників і стратегічні карти Д. Нортон і Р. Каплана (*Інститут Нолана Нортон*), управління знаннями Т. Давенпорта (*Accenture Institute for Strategic*), зони прибутковості А. Сливозького та Д. Моррісона (*Mercer Management Consulting*) та ін.

Відмітимо, що розроблені стратегічні інструменти мають свій життєвий цикл, який, на відміну від промислових товарів, є досить обмеженим у часі. Аналіз найпопулярніших управлінських інструментів, який протягом останніх двадцяти років у різних країнах проводить відома консалтингова компанія *Bain & Company* на основі 30 тис. підприємств різних бізнес-профілів і розмірів (табл.1), дає підстави стверджувати про:

- 1) значну інноваційну активність у сфері розробки, апробації та активного впровадження у практику діяльності підприємств нових управлінських технологій та інструментів;

- 2) серйозну ротацію у рейтингах популярності методів управлінського впливу на розвиток підприємств, про що свідчать такі дані: з десяти найбільш затребуваних управлінських інструментів 1993 року у 2000 році зберегли свою актуальність шість; у 2006 — п'ять; у 2010 — лише три;

- 3) незважаючи на стрімкі зміни у переліку популярних управлінських технологій, що застосовував менеджмент підприємств у 1993—2010 роках, інструменти стратегічного спрямування знаходяться у топ-трійці як за популярністю, так і за рівнем задоволення керівників щодо їх дієвості.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ РЕЙТИНГУ ПОПУЛЯРНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ
У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ¹**

Управлінські інструменти	Ранг у 2010 році	Частка компаній, що використовують цю технологію у 2010 році	Рівень задоволення цим інструментом у 2010 році	Ранг у 1993 році	Ранг у 2000 році	Ранг у 2006 році
Бенчмаркінг (Benchmarking)	1	69 %	3,82	5	3	3
Стратегічне планування (Strategic Planning)	2	65 %	4,01		1	1
Місія і візія (Mission and Vision Statements)	3	62 %	4,0	1	2	4
Управління відносинами із клієнтами (Customer Relationship Management)	4	58 %	3,88			2
Аутсорсинг (Outsourcing)	5	53 %	3,72		4	
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	6	51 %	3,81			
Управління компетенціями (Core Competencies)	7	48 %	3,82		10	6
Управління змінами (Change Management Programs)	8	46 %	3,75			
Стратегічні альянси (Strategic Alliances)	9	44 %	3,93	8	7	
Сегментація клієнтів (Customer Segmentation)	10	42 %	3,88			

Управлінські технології та інструменти традиційно групують за предметно-функціональними сферами, зокрема: стратегічний, операційний, кадровий, фінансовий, маркетинговий та інформаційний консалтинг. Відома дослідницька агенція *Kennedy Information* поділяє послуги з управлінського консультування за критерієм функціональної спеціалізації, об'єднуючи їх у п'ять груп: а) розроблення та реалізація стратегії; б) інформаційні технології; в) управління персоналом; г) операційний менеджмент; д) бізнес-консультування [6].

Характеризуючи стратегічне консультування як підприємницьку діяльність, зазначимо, що сегмент стратегічного консалтингу, який сформувався у 1970-ті роки, сьогодні складає понад 40 млрд дол. У сукупному розмірі глобальної консалтингової індустрії, яка оцінювалася у 2010 році у 380 млрд дол., частка стратегічного консалтингу складає 10 % [6]. Аналогічна картина спостерігається на Європейському консалтинговому ринку [5].

Традиційно стратегічне консультування розглядають як професійну діяльність консультантів зі створення консалтингових продуктів і надання послуг з підвищення комплексу управлінської діяльності зі стратегічного процесу. Внаслідок своєї поліаспектності та кросфункціональності стратегічний консалтинг складно виокремлювати в системі управлінського консультування. Спробуємо окреслити предметну сферу стратегічного консалтингу через перелік завдань стратегічного розвитку, що утворюють ціннісну пропозицію консалтингових компаній.

¹ Складено автором за даними опитування BAIN & COMPANY [10].

Грунтуючись на проведеному порівняльному аналізі консалтингових продуктів (табл. 2), які пропонують відомі консалтингові компанії-лідери ринку стратегічного консалтингу, можна зробити такі висновки.

По-перше, практично всі компанії пропонують комплекс консалтингових послуг з розробки стратегії підприємств і допомоги у її впровадженні. Більшість компаній пропонують співпрацю у визначенні можливостей, розробки місії, візії, стратегічних цілей, напрямів розвитку клієнтських організацій. Вимога результативності консалтингової співпраці у сфері стратегічного консалтингу потребує активної співпраці консультантів з клієнтськими організаціями протягом всього стратегічного процесу.

По-друге, значну увагу консалтингові компанії приділяють виявленню нових можливостей за умов глобалізації, становленню інформаційних технологій, інтернаціоналізації бізнесу, застосуванню інноваційних ідей, привнесених з інших сфер бізнесу.

По-третє, більшість гравців стратегічного консалтингу активно розвивають споріднені консалтингові продукти, які мають ознаки крос-функціональності: інформаційні, виробничі та фінансові стратегії, інноваційний консалтинг. Сьогодні багато консалтингових компаній стратегічного профілю пропонують клієнтам аналіз бізнес-портфелю та діагностику сфер діяльності, послуги у консолідації активів, бізнес-моделюванні, розробці ключових показників діяльності та системи збалансованих показників тощо.

Зрозуміло, що ці завдання практично неможливо виконати без: створення та поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств; навчання персоналу клієнтських організацій новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури; проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернатив подолання виявлених проблем і напрямків його розвитку; надання експертної допомоги підприємствам-клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування; сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомоги у реалізації рекомендацій і впровадженні управлінських новацій.

Таблиця 2

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ТА КІЛЬКІСНИХ ПАРАМЕТРІВ СВІТОВИХ ЛІДЕРІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ (СКЛАДЕНО ЗА [11—17])

Компанія	Чисельність консультантів	Дохід (млн дол.)	Дохід на 1 консультанта (дол.)	Фокус позиціонування	Ціннісна пропозиція у сфері стратегічного консультування
Bain&Company	4200	1600	380952	Складні стратегічні завдання та індивідуальні рішення для забезпечення сталого росту	Повний спектр питань стратегічного консалтингу (стратегії росту, корпоративні стратегії, стратегії бізнес-одиниць, розробка нових продуктів і впровадження інновацій; вихід на нові ринки, впровадження політик і процедур, що забезпечують реалізацію стратегії і сталий розвиток)

Продовження табл. 2

Компанія	Чисельність консуль-тантів	Дохід (млн дол.)	Дохід на 1 консуль-танта (дол.)	Фокус позиціонування	Ціннісна пропозиція у сфері стратегічного консультування
McKinsey & Company	9000	5300	588889	Допомога компаніям по всьому світу у визначенні, розробці і впровадженні виграшних стратегій, що забезпечують результати, підтримка і можливість розвитку потенціалу на всіх етапах стратегічного процесу	Надання допомоги клієнтам у виявленні можливостей для зростання, розвитку проривних ідей, утілення яких відбувається у процесі стратегічного планування, при формуванні інноваційних бізнес-моделей, розробці в управлінні зовнішнього середовища організації, встановлення пріоритетів і мобілізації всіх стейхолдерів для максимізації цінності
Boston Consulting Group	6000	2400	400000	Індивідуальний підхід, що гарантує досягнення стійкої конкурентної переваги і забезпечує стійкі фінансові результати, визначення рушійних сил змін, що забезпечують зростання вартості клієнтських організацій	Розробка стратегічних напрямків, скоординованих планів бізнес-одиниці і проектування процесу сталого розвитку через формування спільного бачення майбутнього, корпоративної стратегії, стратегії бізнес-одиниць, ефективного узгодження бізнес- і фінансових планів, застосування нових інструментів, розширення меж стратегічного простору для посилення конкурентної переваги
A. T. Kearney	1900	785	413158	Ідентифікація можливостей, відкриття нових напрямків, перегляд кордонів бізнесу, допомога керівникам у створенні уявлення про ринок, конкурентів і стратегічного напрямку розвитку	Формування загальної картини бізнесу, трансформація бачення у реальність, гнучкий підхід при реалізації стратегії і тактики при непохитних візійних настановах. Гнучкість і тісна співпраця з топ-менеджментом клієнтської організації гарантує впровадження сформованих стратегій, через розробку конкретних дій і визначення сфери відповідальності персоналу
Accenture	186000	25300	136022	Допомога керівникам у визначенні можливості, оцінці і управлінні ризиками, визначенні і посиленні критичних факторів успіху (лідировання), здатність розуміти і реагувати на зміни в оточенні, дослідження ініціатив і постійний процес забезпечення операційної досконалості	Впровадження стратегічного планування, що спрямоване на зростання компанії, формування стратегії продажів і маркетингу, ціноутворення і оптимізації прибутку, розробка операційної моделі стратегії, що здатна реагувати на зміну споживчих потреб, зміну ресурсних можливостей. Формування стратегії організаційного розвитку, консультування у сфері злиття і поглинання, стратегічних аспектів управління вартістю компанії

Закінчення табл. 2

Компанія	Чисельність консуль- тантів	Дохід (млн дол.)	Дохід на 1 консуль- танта (дол.)	Фокус позиціонування	Ціннісна пропозиція у сфері стратегічного консультування
Booz & Co.	3200	1000	312500	Успіх стратегічного консалтингу, що базується не тільки на зовнішньому позиціонуванні та внутрішніх можливостях, але й на узгодженій стратегії, яка має визначати механізм створення цінності для клієнтів, використовувати конкурентні переваги і можливості системи	Інноваційні проривні ідеї у сфері стратегічного управління (життєві цикли продукції, вертикально-інтегровані стратегії і стратегія, що орієнтована на можливості) створюють передумови визначення правильного курсу розвитку бізнесу, що надасть переваги над конкурентами, з урахуванням конкурентної динаміки, тенденції і перспектив змін у нормативному і технологічному середовищі, ринкових кордонів, трансформації збутових ланцюгів

За умов фінансово-економічної кризи сегмент стратегічного консалтингу зазнав найбільшого падіння та суттєвої змістової трансформації. Консалтингові компанії за складних умов зменшення попиту на розроблення стратегії почали реконфігурацію профілю своєї ціннісної пропозиції шляхом диференціації власних продуктових портфелів, пропонуючи своїм клієнтам послуги зі стратегічного маркетингу, брендингу, організаційних та ІТ-стратегій. Сьогодні надзвичайно затребуваними виявилися диференційовані комплексні рішення, що охоплюють не тільки розроблення візії та стратегії підприємства, а й включають консалтингові пропозиції щодо аналітичного оцінювання, прогнозу, моделювання, оптимізації діяльності клієнтських компаній. З метою поширення своєї присутності у регіонах, що демонструють економічне зростання, світові лідери стратегічного консалтингу пропонують клієнтам послуги з пошуку глобальних інноваційних можливостей, залучення ресурсів, формування конкурентних переваг передусім за рахунок використання новітніх галузевих досліджень, удосконалення продуктів і послуг, механізмів комерціалізації ідей.

Експерти прогнозують, що вплив фінансово-економічної кризи на світову економіку значною мірою скорегував очікування фахівців щодо зростання попиту на консалтингові послуги, зокрема стратегічного профілю. Більшість компаній переглянули свої консалтингові бюджети, зосередивши увагу на питаннях операційної ефективності та оптимізації структури витрат і доходів.

Висновки. Результати дослідження стану та перспектив розвитку стратегічного консультування підтверджують гіпотезу про двоспрямованість його впливу на діяльність підприємств. По-перше, більшість нових ідей та інноваційних інструментів утворюються внаслідок масштабної дослідницької діяльності консалтингових компаній, їх активній пропагандистській політиці щодо поширення нових знань і навчання новим управлінським інструментам стратегічного характеру. Тому рівень стратегічного управління у сучасних підприємств віддзеркалює саме цю

складову діяльності консалтингових компаній. По-друге, підприємницька складова стратегічного консалтингу проявляється через надання професійних експертних оцінок і допомогу менеджменту підприємств у розробці та впровадженні стратегії. Ціннісна пропозиція консалтингових компаній стратегічного профілю підтверджує прагнення консультантів до підвищення дієвості процесу консультування, активного залучення персоналу клієнтських організацій до розробки та впровадження стратегії.

Література

1. Друкер Ф. Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы) / Питер Ф. Друкер/ — М: Book chamber international, 1992.— 352 с.
2. Управление бизнесом: от стратегических целей к реальным результатам. Исследование в области управления эффективностью деятельности в России. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru_RU/ru/performance-management/assets/corporate-performance-management-survey-2010-ru.pdf
3. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting. — N. Y. : Association of Management Consulting Firm, 2003.
4. Association of Internal Management Consultants [Electronic resource] : Mode of access : http://www.aimc.org/about_us.html
5. Survey of the European Management Consultancy Market 2009/2010 [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>.
6. Kennedy Consulting Research & Advisory [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.kennedyinfo.com/consulting/home?C=svP651PMImayzFVW&G=ChrQnZ4tX3Ufm4b>.
7. The Vault Prestige Rankings [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=248&rankingId2=-1&rankings=1®ionId=0&rankingYear=2011>.
8. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development / Kipping M. // The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide / B. Curnow, J. Reuvid. — London : Kogan page publishers, 2003. — P. 21—33.
9. García C.-E. Information for innovation : managing change from an information perspective / [Electronic resource] / C.-E. García/ — Mode of access : http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf
10. Management Tools & Trends 2011 / [Electronic resource] — Mode of access : <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>
11. Management Consulting Firm Rankings: 2009/ [Electronic resource] — Mode of access : <http://careers-in-business.com/consulting/consrank09.htm>
12. Bain&Company/[Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу : <http://www.bain.com>
13. McKinsey & Company/[Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу : www.mckinsey.com/
14. Boston Consulting Group/[Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу: <http://www.bcg.com:>
15. A.T.Kearney / [Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу www.atkearney.com/
16. Accenture / [Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу: <http://www.accenture.com>
17. Booz & Co. / [Електронний ресурс] : Офіційний сайт. — Режим доступу : www.booz.com

Стаття надійшла до редакції 06.12.2011 р.