

Формування та імплементація стратегічних орієнтирів антикризового розвитку міжнародних консалтингових компаній

Лариса Руденко-Сударєва, Василь Онщенко *

АНОТАЦІЯ. На основі аналізу теоретичних підходів до зміни стратегічної поведінки компаній, прогнозування сценаріїв і форм розвитку глобальної фінансової кризи, компаративної характеристики видів діагностики системи управління та її проблем розроблено теоретико-методичні підходи до формування та зміни стратегічних орієнтирів антикризового розвитку компаній консалтингової сфери залежно від сценарію рецесії .

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ: міжнародна консалтингова компанія, стратегічні орієнтири, сценарії рецесії, глобальна криза, діагностики системи управління, антикризовий розвиток.

Вступ

Одним з найгостріших питань, що превалює у полі професійної рефлексії керівної ланки компаній, є подолання проблем стримання розвитку під час загострення глобальної фінансової кризи.

Хоча, як доводить досвід, рецесія уможливує виявлення сильних бізнес-гравців і відсторонює слабших, створює нові можливості, коригуючи старі звички, звільняє на волю раніше стримуючу енергію та нищить старі бізнес-моделі, є найсприятливішим періодом для втілення нових ідей, утім, водночас, вона безумовно є однією з головних ознак і символів кризи. Тому з її настанням економісти всього світу намагаються спрогнозувати сценарії та форми її розвитку, виявити тенденції можливих ринкових коливань. Проблематика рецесії досліджується досить активно, зокрема в роботах К.В. Паливоди, І.В. Моркви, П.І. Гайдуцького, Дж. Талботта, Дж. Галбрайта, М. Вейсса, С.Рейнгарта та інших науковців. Утім поточна глоба-

* Руденко-Сударєва Лариса Володимирівна — доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних фінансів КНЕУ імені Вадима Гетьмана;

Онщенко Василь Васильович — аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі, координатор проектів Фонда «International ABU Development Foundation» в Україні

льна криза актуалізує дослідження як практичних, так і теоретичних аспектів рецесії світової економічної системи, зокрема в напрямі виявлення можливостей мінімізації її деструктивних впливів і застосування адекватних превентивних заходів в управлінні підприємствами. Йдеться про виявлення стратегічних орієнтирів антикризового розвитку, ефективне управління змінами на основі виявлення тих сфер управління, в яких зміни є необхідними, чітке і виважене планування їхньої імплементації та доведення цих змін до очікуваного результату, зміну способу прийняття рішень у компанії, що є єдиним інтегрованим індикатором змін. Все це зумовило вибір теми, логіку дослідження та виклад його результатів.

Подолати кризу, надовго зберегти та закріпити свої позиції на ринку в складних кризових обставинах, коли конкурентна боротьба стає все жорсткішою, консалтингові компанії можуть перш за все за допомогою креативних стратегій.

Формування та зміна стратегічних орієнтирів залежно від сценарію рецесії

В економічній літературі^{1,2,3,4} наводиться чотири «сценарії» економічного спаду та можливого відновлення світової економіки. Економічна рецесія *V-*, *U-*, *W-* та *L-*форм дає можливості для двох видів інтерпретації. Як зазначає І. Морква, слід не лише констатувати погіршення економічних показників, але й правильно визначати причини виникнення фінансової кризи⁵. На її думку, належна діагностика причин кризи дає змогу коректніше прогнозувати форми економічного спаду, а урядам країн світу – вживати масштабніших антирецесійних заходів.

¹ *Илев А.* Дистресс развития (Стратегии консультирования в контексте типовых проблем развития российских предпринимательских организаций) // www.bigspb.ru

² *Кузьменко В.П.* Від соціально-економічної політики Михайла Туган-Барановського до сучасної антикризової політики в Швеції й Австрії. www.iee.org.ua

³ *Морква І.В.* Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

⁴ Развитие рынка интеллектуальных услуг в условиях глобального финансового кризиса. Научная монография / Под общей и научной ред. Астратовой Г.В. — Екатеринбург: Квант-2, 2009. — 392 с.

⁵ *Морква І.В.* Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

Найоптимістичнішим сценарієм для світової економіки вважається V-спад, який характеризується Дж. Стігліцем як нормальна форма економічного спаду, коли діє закон зворотнього зв'язку, взаємозв'язку між силою економічного оновлення і глибиною попереднього спаду. Саме тому спад і оновлення мають тенденцію V-форми¹. Тобто, чим стрімкішим є спад, тим швидше відновиться економіка.

Як свідчить у своїй роботі І. Морква, теперішня рецесія мала різні і неоднозначні наукові оцінки². Якщо на початку 2008 року провідні економісти твердили про V-подібний характер сучасної кризи, то вже на початку наступного року оцінки різко змінилися. Наприклад, експерти Уолл-Стріт вважають, що глобальна фінансова криза розпочалась із банківської кризи, яка саме і характеризувалась V-рецесією. Проте банківська криза не прогнозовано спровокувала ідентичну ситуацію в інших секторах економіки. Відповідно, подальші твердження про V-рецесію втратили актуальність, оскільки поточна криза є значно глибшою і тривалішою. Це доводить і Е.Т. Гейтнер³.

Як зазначає І.В. Морква⁴, аналогічної точки зору дотримується і колишній економіст МВФ С. Джонсон, даючи оцінку сучасного стану економіки. При цьому він говорить про рецесію U-форми, порівнюючи її із слизькою підлогою ванної кімнати, перебування в якій є передбачуваним і тимчасовим. Оскільки U-рецесія є більш тривалою, ніж V-рецесія, її характеризує довгий економічний спад із довготривалим дном і поступовим відновленням. Таку природу зокрема мав спад 1973–1975 років.

На думку багатьох економістів, U-рецесія має місце лише в разі економічного застою. З цього приводу у грудні 2009 року представник Нью-Йоркського університету Н. Рубіні зауважив, що під час «урагану» у банківському секторі дії Урядів є малоефективними і

¹ Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

² Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

³ Развитие рынка интеллектуальных услуг в условиях глобального финансового кризиса. Научная монография / Под общей и научной ред. Астратовой Г.В. — Екатеринбург: Квант-2, 2009. — 392 с.

⁴ Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

вимагають багато часу, внаслідок чого економічний спад подовжиться, почнеться різке падіння цін, що власне є характерним для *U*-реcesії.

Ще песимістичніші прогнози пов'язані із *W*-реcesією, яка характеризується подвійним спадом («подвійне занурення», спад з другим дном). Тобто тривалий спад змінюється коротким підйомом, за яким знову відбувається стрімкий ще більший спад. Така форма реcesії прослідковувалась у США на початку 80-х років. У світовій економіці – 1929–1941 роки, з другим дном у 1937–1938 роках.

В економічній літературі залежно від масштабу другого етапу економічного спаду має місце поділ *W*-реcesії на два типи: *lazy - W* і *power -W*. При реcesії типу *lazy - W* друга хвиля є потужнішою за першу, а при *power -W* на тлі менш потужного другого етапу економічного спаду характерним є різке оновлення.

Утім найбільш негативною формою економічного спаду є *L*-форма реcesії. Вона характеризується тривалим періодом економічного застою, який відбувається за різкого спаду економіки та відсутності тенденції до повернення позитивного приросту. Відновлення економіки стає практично неможливим і виникає загроза перетворення спаду на депресію. Класичним прикладом такої ситуації І.Морква вважає ситуацію в Японії у 1950–1990 роках, в Аргентині у 1945 р., коли економіка перетворилась у глобальний кошик з неочікуваною гіперінфляцією¹.

Ситуація із поточною глобальною кризою характеризується точкою зору представника агентства Moody's П.Кайлетеу та відомого економіста П. Кругмана, відповідно до якої вона перебігає за *L*-сценарієм, підтвердженням чого вважаються низькі значення індексів більшості фондових бірж, безробіття та корпоративні доходи². Одночасно Кругман вважає, що наявність синхронізованих економічних спадів, прагнення вирівняти економіку не одержуючи оновлення, характерні саме для *L*-реcesії.

Не зважаючи на авторитетність представлених теоретичних поглядів, існують підстави для твердження,

¹ Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

² Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

що поточна рецесія має значно складніший характер. На нашу думку, слід погодитись із авторами нових удосконалених підходів до трактування перебігу сучасної кризи. Так, продовжуючи дослідження кризових явищ, І. Морква¹, спирається на позицію головного виконавчого директора WPP М. Соррелла, який запропонував характеризувати форму поточної рецесії як *LUV*, що означає індивідуальний підхід до протікання рецесії у різних країнах: *L*-форма у західній Європі, *U*-форма у Північній Америці, *V*-форма у країнах BRICS (Бразилія, Росія, Індія, Китай, ПАР). Авторка зауважує, що окрім країн BRICS за оцінками Goldman Sachs виокремлюється ще 11 потенційно потужних економік (Бангладеш, Єгипет, Індонезія, Іран, Мексика, Нігерія, Пакистан, Філіппіни, Південна Корея, Туреччина, В'єтнам). Даючи оцінку такій точці зору, Дж.Сорос охарактеризував *LUV*-форму як «перевернуте квадратне рівняння»^{2,3}.

Аналіз наукової літератури показав наявність гострих дебатів навколо перспектив прогнозування економічного оновлення в умовах *LUV*-рецесії, спираючись на які можливо більш точно та вірогідно зробити прогнози щодо подальших управлінських рішень як на макро-, так і мікрорівні.

Слід зауважити, що ще у 1894 р. вийшла у світ перша книга видатного українського вченого та суспільного діяча М. І. Туган-Барановського «Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини та найближчі впливи на народне життя», що не втратила своєї актуальності й сьогодні. Головною заслугою Туган-Барановського є те, що у своїх дослідженнях він показав закономірність не тільки виникнення криз, але й їхнього подолання завдяки активізації інвестиційної та соціальної політик, створення сприятливого клімату їхнього стимулювання в реальному секторі економіки^{4,1}.

¹ Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

² Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbu.gov.ua

³ Развитие рынка интеллектуальных услуг в условиях глобального финансового кризиса. Научная монография / Под общей и научной ред. Астратовой Г.В. — Екатеринбург: Квант-2, 2009. — 392 с.

⁴ Кузьменко В.П. Від соціально-економічної політики Михайла Туган-Барановського до сучасної антикризової політики в Швеції й Австрії. www.iee.org.ua

Проведені нами дослідження теорії і практики криз і рецесії показали, що в економічній науці відсутні консенсусні підходи до розуміння природи сучасної рецесії та концепції стосовно її запобігання, зокрема у сфері інтелектуально-ділових послуг.

Тим не менш, результати дослідження Roland Berger Strategy Consultants показують, що для багатьох компаній викликана зовнішніми факторами криза стала каталізатором, що виявляє внутрішні проблеми і помилки, уможливорює усвідомлення неминучих змін і виявлення нових можливостей. Для забезпечення майбутнього зростання необхідний цілісний підхід, що містить не тільки термінові заходи щодо забезпечення фінансової стабільності й операційної ефективності, але й розроблення стратегії розвитку, що вимагає рішучих і креативних дій з боку власників і менеджерів. Саме тому початковим кроком на шляху змін має стати діагностика компанії та її проблем.

Діагностика системи управління компанії та її проблем

Метою діагностики системи управління консалтингової компанії є виявлення проблем, резервів і шляхів підвищення ефективності її роботи, що вимагає розв'язання таких завдань, як виявлення резервів скорочення постійних і змінних витрат; підвищення рентабельності компанії; продуктивності праці та інформаційно-технологічних продуктів; пошук «вузьких місць», що гальмують розвиток компанії; виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що породжують проблеми підприємства; розроблення організаційних, технічних, інформаційних і технологічних пропозицій з метою забезпечення реалізації як короткострокових, так і довгострокових планів.

Як показує досвід більшості проаналізованих нами консалтингових компаній («Нотингем Хауз», КВА «Інеко-Інвест», Bain & Company, McKinsey, BCG, BIG, Bestlog, Roland Berger Strategy Consultants), діагностика системи управління може бути виконана за допомогою рі-

¹ Туган-Барановський М.І. Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини та найближчі впливи на народне життя, 1894; Туган-Барановський М. І. Основы политической экономики, 1909 // www.iee.org.ua

зних видів аудиту, кожен з яких поряд із перевагами відрізняється можливістю ризиків і вартістю самої процедури (табл.1) та виконується за індивідуальним сценарієм^{1,2}.

Таблиця 1

**КОМПАРАТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ
ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Вид діагностики системи управління	Переваги	Недоліки	Ризики	Вартість
Внутрішній аудит системи управління	Постійна можливість невеликих покращень	Аудит – передбачуваний і мінімальний за можливою зворотною реакцією на організацію	Бажання приховати особливості діяльності від керівництва	Мінімальна вартість – у межах заробітної плати виконавців
Зовнішній аудит системи управління	Неупереджений і системний аналіз усіх сторін компанії. Дієві рекомендації	Необхідність оцінки вірогідності практичної реалізації пропозицій	Брак компетентности консультантів, саботаж проекту з боку лінійних менеджерів і керівників проектів	Висока вартість послуг
Комбінований аудит системи управління	Більш якісний і швидкий зміни в системі управління	Можливість конфліктної ситуації між консультантами й учасниками проектною команди	Збільшення терміну виконання проекту або підкуп консультантів для приховання результатів	Оптимальний варіант зниження вартості проекту до 50 %

Так, алгоритм проведення аудиту системи управління консалтингової компанії Bestlog в баченні С. Бубнова³. виглядає як послідовність наступних дій: 1) створення робочої групи із залученням співробітників як клієнта, так і консультанта; визначення термінів виконання робіт, затвердження форми звітності і графіків проведення нарад; 2) знайомство з керівниками

¹ Бубнов С. Диагностика системы управления // Управление компанией. — 2008. — № 05(84). — С. 23–36.

² Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. — М., 1988. — 239 с.

³ Бубнов С. Диагностика системы управления // Управление компанией. — 2008. — № 05(84). — С. 23–36.

відповідного об'єкту, рівнем складності проблем, можливими пропозиціями по їх рішенню; 3) складання схеми бізнес-моделі і карти бізнес-процесів, висунення припущення про наявність можливих «вузьких місць»; 4) запит вторинної інформації (тобто вже обробленої інформації у вигляді звітів, інструкцій, наказів, розпоряджень і т. п.). У разі відсутності необхідної інформації здійснюються узгодження і збір первинної інформації (у вигляді звітів про результати спостережень, вимірів); 5) аналіз і оброблення первинної і вторинної інформації на предмет виявлення можливих викривлень і протиріч; 6) діагностика кожного бізнес-процесу (основного, допоміжного та розвиваючого) із виявленням особливостей його виконання, критичних моментів, проблем, пропозицій шляхів рішення тощо; 7) тестування всієї отриманої інформації на предмет (не) підтвердження фактів, виявлення прихованих витрат, непродуктивних витрат робочого часу, уточнення розмірів недоотриманого прибутку і так далі; 8) виявлення причинно-наслідкових зв'язків, пошук джерел проблем; 9) описання бізнес-процесів «як є» з коментарями про причини проблем і прогнозуванням їх можливих наслідків для системи управління; 10) формування пропозицій щодо зміни системи управління; 11) експертиза стратегії розвитку компанії (карт, стратегічних цілей і програм робіт по її виконанню); 12) вироблення спеціальних рекомендацій для програми проведення робіт; 13) формування аналітичного звіту про результати виконання робіт.

Таким чином, кінцевим продуктом діагностики системи управління є звіт з описом поточного стану бізнесу консалтингової компанії, переліками процесів, «вузьких місць», причинно-наслідкових зв'язків і конкретних пропозицій шляхів реалізації змін.

Аналіз теоретичних підходів до зміни стратегічних орієнтирів компаній

Зміни стратегічних орієнтирів компаній у сфері інтелектуально-ділових послуг задля поліпшення їх продуктивності під час глобальних фінансових потрясінь складно проводити без руйнівних конфліктів, які супроводжують більшість спроб організаційних змін.

Натомість у основі методології доктора Адізеса лежить наступний принцип: всі організації, як живі організми, мають життєвий цикл, стадії якого виявляються у міру зростання і старіння в передбачених шаблонах поведінки, що повторюються¹. На кожній стадії розвитку організація стикається з унікальним набором завдань. І залежно від того, наскільки успішно керівництво здійснює зміни, необхідні для здорового переходу з однієї стадії на іншу, залежить успіх організації.

Сутність концепції можна виразити в наступних тезах: по-перше, проблеми, і у тому числі, кризи, слід розглядати як явище природне і бажане; по-друге, роллю керівника, не повинно бути запобігання проблемам або уповільнення швидкості змін; по-третє, можна рухатися швидше, якщо відомо, що чекає попереду; по-четверте, стадія розквіту (*prime*) є джерелом молодості організації.

Утім, на нашу думку, найважливішим елементом концепції доктора Адізеса є набір ролей, які відіграє менеджмент консалтингової фірми на кожному з етапів розвитку: (*P*)rovide needs – задоволення потреб; (*A*)dministration – систематизація, організація; (*E*)ntrepreneur – заповзятливість, проактивність замість реактивності; (*I*)ntegrate – жвавість замість механістичності, цілісність, єдність.

Заслуговує на увагу введене доктором Адізесом² розмежування таких понять, як ефективність (*effectiveness*) і продуктивність (*efficiency*). Система (організація) ефективна (*effective*) в тому разі, якщо виробляє той продукт, для виробництва якого і була спроектована. Система (організація) продуктивна (*efficiency*), якщо вона робить це з найменшими можливими витратами. Домінування однієї з ролей менеджменту ставиться у відповідність ефективності і продуктивності організації в двох тимчасових перспективах (табл. 2). Таким чином, можна дійти висновку, що життєвий цикл консалтингової фірми являє собою послідовність певних етапів (табл. 3).

¹ Адізес ІІ. Жизненный цикл корпорации: как организации растут и умирают, и что с этим делать. // XIII ежегодной Международной конференции Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), 2005. // www.adizes.com.

² Адізес ІІ. Жизненный цикл корпорации: как организации растут и умирают, и что с этим делать. // XIII ежегодной Международной конференции Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), 2005. // www.adizes.com.

Як зазначає дослідник¹, на кожному етапі життєвого циклу необхідно враховувати такі характеристики системи, як гнучкість і керованість, аналіз взаємовідношення яких (рис. 1) дозволяє виявити, що спочатку молода організація дуже гнучка, але слабо керована, а у стадії старіння може бути добре керована, але не гнучка і, відповідно, не продуктивна.

Таблиця 2

**ПЕРСПЕКТИВИ ДОМІНУВАННЯ РОЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ
ВІДПОВІДНО ДО ЕФЕКТИВНОСТІ І ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ролі менеджменту	Властивість організаційної структури	Варіації домінування менеджменту
P	ефективність	короткострокова перспектива
A	продуктивність	
E	ефективність	довгострокова перспектива
I	продуктивність	

Відтак, головним завданням організації стає постійне позиціонування у стадії розквіту (prime). «Ніхто не зобов'язаний старіти», – говорить Адізес².

Таблиця 3

**ДОМІНУЮЧІ РОЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ВІДПОВІДНО ДО ЕТАПІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ**

Назва етапу	Домінуючі ролі
«Залицання» (Courtship) – зародження бізнесу	(p) (a) (E) (i)
Дитинство (Infancy)	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) – активна діяльність	(P) (a) (E) (i)
Юність (Adolescence)	(p) (A) (E) (i)
Розквіт (Prime)	(P) (A) (E) (i)
Усталеність (Stable)	(P) (A) (E) (I)
Аристократизм (Aristocracy)	(P) (A) (e) (I)
«Взаємне звинувачення» (Recrimination) – старіння	(p) (A) (...) (i)
Бюрократизм (Bureaucracy)	(...) (A) (...) (...)
Смерть (Death)	(...) (...) (...) (...)

¹ Адізес ІІ. Жизненный цикл корпорации: как организации растут и умирают, и что с этим делать. // XIII ежегодной Международной конференции Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), 2005. // www.adizes.com.

² Адізес ІІ. Жизненный цикл корпорации: как организации растут и умирают, и что с этим делать. // XIII ежегодной Международной конференции Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), 2005. // www.adizes.com.

Для цього необхідно підтримувати баланс ролей менеджменту в організації. Знаючи етапи життєвого циклу, відповідні ним ознаки «здоров'я»/«хвороби» і ролі менеджменту на кожному з етапів, можливо найкоротшим шляхом від ідеї бізнесу дійти до стадії його розквіту (prime) і знаходитися там постійно.

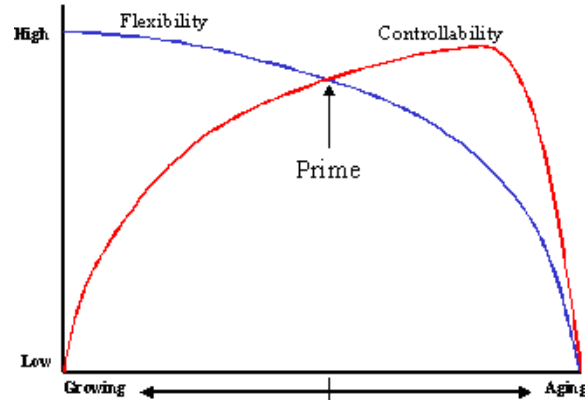


Рис. 1. Зв'язок гнучкості і керованості системи на кожному етапі життєвого циклу

У цьому контексті доцільно використовувати запропоновані Раяном Хілі (Ryan Healy – один із авторів блога Employee Evolution) рекомендації стартапам під час рецесії, сутність яких полягає, по-перше, у чіткому формулюванні завдань для виконавців, по-друге, жорсткій економії грошей, позиціонуванні витрат, виходячи з пріоритетів і важливості потреб; по-третє, у застосуванні командного підходу до організації праці, що дозволить обговорювати нові ідеї та регулювати психологічний клімат.

Таким чином, проаналізувавши досвід таких успішних у кризу консалтингових компаній як «Нотингем Хауз», КУА «Інеко-Інвест», Bain&Company, McKinsey, BCG, BIG, можна передбачити, що ключовим чинником успіху на цьому шляху є підбір управлінської команди за принципом компліментарності. Для ілюстрації такого підходу в роботах Адізеса, зокрема, використовується образ руки, де найважливішим є великий палець (лідер бізнесу) – лідер не повинен уміти робити все сам, але має зібрати довкола себе свідомих і самос-

тійних людей і створити умови для їх ефективної роботи.

Одночасно Європейські тенденції розвитку ринку консалтингу підказують вітчизняним менеджерам, як повинен мінятися використовуваний ними управлінський інструментарій.

Хоча у складні для економіки часи більшість компаній переживають стрес, а маркетингові бюджети стають особливо вразливими і компанії у сфері інтелектуально-ділових послуг як ніколи сфокусовані на короткострокових результатах і думають переважно тільки про виживання, доцільно розглянути запропоновані Девідом Аакером¹ три пріоритети розвитку, які, за його твердженням, допоможуть не втратити можливостей та уникнути незворотніх помилок. Йдеться про пошук можливостей для покращення своїх позицій; покращення якості послуг і маркетингових програм; захист бренду.

Дослідницький центр Kauffman Foundation, який вивчає підприємництво, вказує на те, що за версією Fortune 500 близько половини компаній – агресивних бізнес-лідерів (у тому числі FedEx, CNN і Microsoft) були засновані в періоди економічного спаду чи в часи зниження фондової кон'юнктури, хоча не всі з них були в змозі швидко пристосовуватись до ринку.

Це доводить, що позиція захисту не завжди є найкращою в період кризи. Не можна втрачати рідкісну можливість змінити конкурентний «ландшафт», створюючи більш сильну позицію. Тобто, деяким компаніям варто краще бути агресивними, ніж знаходитися в захисті. Зокрема доцільно використовувати агресивну стратегію для донесення своєї цінності; запропонувати новий продукт, який змінить галузь чи вплине на конкурентні позиції компанії; реалізувати найбільш ефективні маркетингові програми.

Ще з 1920-х років здійснювалися спроби та використовувалися різноманітні моделі для вивчення впливу маркетингових бюджетів під час рецесії. Результати більшості таких досліджень мали схожі результати – існує чітка кореляція між маркетинговим бюджетом під час рецесії та розвитком бізнесу в цей і наступні

¹ Aaker D. Three Priorities for Marketing In a Recession.: Prophet. / Скорочений переклад: Ярослав Федорак, 2008.

періоди. У складний економічний період маркетинг повинен посилювати свій вплив, змінючись якісно. А це значить, що посередні маркетингові програми повинні бути ідентифіковані і зупинені для уникнення витрат на неефективний маркетинг.

Наріжним каменем розвитку та удосконалення маркетингу є процес оцінки його ефективності. Дуже важливо оцінювати довгостроковий ефект маркетингових інвестицій і заходів. Особливо, якщо ці заходи мають високий короткостроковий ефект. Тут варто особливо потурбуватися про імідж компанії. Адаже короткострокові маркетингові заходи часто можуть нашкодити йому.

Одним із способів захистити клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультативної діяльності та видачі посвідчень консультанта. Прагнення отримання гарантій високої якості консультативних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультативну допомогу. Проте питання ліцензування консультативної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.

Прикладом регіональної системи управління якістю є Європейська премія якості (*European Quality Award*), яка заснована Європейським фондом управління якістю (ЄФУЯ) в 1991 р. і підтримується Європейською комісією. Ця модель описує «ідеальне» підприємство і складається з дев'яти критеріїв, зображених на рис. 2.

П'ять з них характеризують передумови діяльності підприємства, а чотири – результати, яких досягає підприємство за рахунок використання наявних передумов.

Дана модель визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності. Ідея моделі ґрунтується на тому, що високі ділові результати компанії невід'ємні від задоволення споживачів і персоналу та позитивного впливу на суспільство на основі розвитку лідерства у трьох ключових напрямках:

- управління персоналом;

- розроблення і реалізація належної сучасної політики і стратегії;
- раціональне використання ресурсів, які визначають бізнесові результати через постійне вдосконалення продажу й обслуговування продукції та послуг.

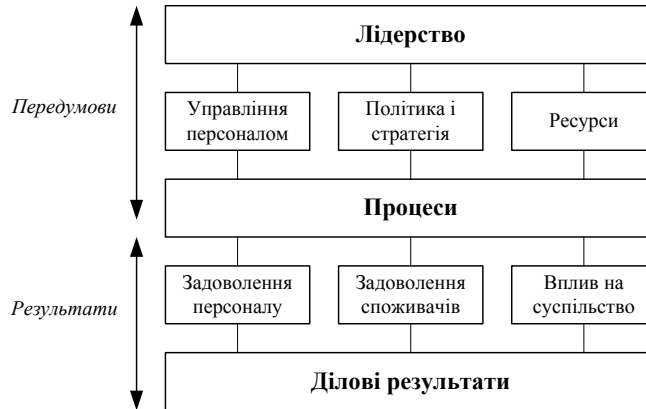


Рис. 2. Модель Європейської премії якості

Активом, який не лише підтримує бізнес у складний період кризи, але й слугує ключем до майбутнього стратегічного успіху, є, безумовно, бренд. Існує дуже серйозна небезпека, що ринок розвиватиметься в напрямку комодитизації (перетворення всіх продуктів на ширвжиток), якщо всі бренди робитимуть наголос на ціні та атрибутивних характеристиках своїх товарів. Бачення бренду повинно підтримуватися системою, яка унеможлиблює реалізацію програм, що йому не відповідають (off-brand programs).

При роботі на ринку важливо пам'ятати, що ім'я компанії напрацьовується роками і його не можна набути за короткий час навіть за дуже великі гроші, однак його можна швидко втратити. Прикладом важливості бренду для консультантів може служити історія з довготривалим розділенням компанії Arthur Andersen на аудиторську і консультативну, в процесі якого суд зажадав від компанії Andersen Consulting зміни імені. Внаслідок компанія Accenture докладає величезні зусилля в області брендінга. Витрати Accenture на брендінг у багато разів перевищують аналогічні стат-

ті витрат Andersen, що також змінила ім'я, але зробила це менш кардинально і гучно.

Багато досліджень показують, що знайоме ім'я і марка для корпоративних покупців істотно важливіші за ціну, тому зниження еластичності попиту є одним з основних завдань брендінга. Наприклад, навіть ті, хто ніколи не користувався послугами McKinsey&Co, можуть сказати, що це першокласна компанія, що представляє найкращі і найдорожчі послуги в області стратегічного консалтингу. Для ухвалення рішення про те, яку компанію слід вибрати, клієнт витрачає один з найбільш дорогих своїх ресурсів, а саме – час. Знайома торговельна марка компанії економить ресурси клієнта і сприяє зниженню його ризику.

Проведені у нашому дослідженні маркетингові оцінки показали, що складні економічні умови роблять скорочення маркетингових бюджетів практично неунікним. Втім, мудрі менеджери завжди знайдуть можливість отримати вигоду із можливостей, які відкриваються і побудувати фундамент, який буде підтримувати бренд та компанію до того часу, поки не настануть кращі часи.

Аналіз літературних джерел показав, що серед дослідників переважає точка зору, що для успішності у будь-які часи компанія у сфері інтелектуально-ділових послуг має дотримуватись певних стратегічних підходів. Так, Том Пітерс і Роберт Уотермен у публікації «In search of excellence» вирізняють вісім ознак досконалих компаній: 1) *Орієнтація на досягнення успіху*. Не зважаючи на аналітичний підхід до прийняття рішень має зберігатись оперативність дій. 2) *«Обличчям до споживача»*. Навчатись у власних клієнтів, черпати ідеї, дослухатись до їх думок і вивчати досвід. 3) *Самостійність та підприємливість*. Сприяти зростанню і вихованню власних лідерів і новаторів, керуючись раціональним підходом до прийнятної кількості помилкових ходів. 4) *Використання фактору єдності колективу (команди)* для підвищення продуктивності особистісної праці. 5) *Зв'язок із життям*, цілісне системне управління. Основна філософія компанії відіграє більш значущу роль у її досягненнях, аніж економічні ресурси, організація, нововведення і дотримання термінів. 6) *Вірність обраній справі*. Доцільно робити те, на що компанія

спроможна найкраще. 7) *Простота форми*, скромний штат управління. Внутрішні структурні форми зразкових компаній відрізняються витонченою простотою. Вищий рівень управління небагаточисельний. 8) *Свобода і суворість одночасно*. Самостійність розповсюджується від керівників проекту до окремих консультантів. Але компанії виступають фанатичними централістами стосовно їх ключових цінностей.

Не є секретом, що вибір оптимальної стратегії є критичним для успішної діяльності підприємства. Однак, як правило, у більшості українських малих і середніх компаній відсутній формальний процес стратегічного планування. Для вибору шляхів розвитку такі компанії використовують так званий метод «органічного зростання» – наприклад, перед здійсненням значних інвестицій нові бізнес-ідеї тестуються шляхом обережного експериментування, обсяг виробництва існуючих продуктів регулюється наявним попитом, нові продукти та напрями бізнесу з'являються як наслідок отримання додаткового замовлення від існуючих партнерів, досить часто поява нових напрямів бізнесу зумовлюється наявністю надлишкових, не задіяних в основному бізнесі активів, зокрема нерухомості.

Можна впевнено стверджувати, що з прискоренням росту конкуренції (зокрема, міжнародної, в міру «відкривання» іноземними компаніями українського ринку) роль аналізу та прогнозування у виборі шляхів розвитку бізнесу зростатиме. Аналізуючи існуючі тенденції та враховуючи досвід таких країн, як Польща, Словаччина, Чехія, можна з упевненістю сказати, що серед малих і середніх підприємств у консалтинговому бізнесі втримаються лише ті, які вдало визначать свою нішу на ринку.

Універсального «рецепту», який дозволить вибрати вдалу нішу, звичайно, не існує. Однак проведені нами дослідження уможливили формулювання загальних підходів для вибору вдалої нішової стратегії.

Такий підхід має багато позитивних сторін, адже на відміну від формального стратегічного планування, він вимагає мінімальних витрат часу та тісно прив'язаний до специфіки місцевого ринку. Однак шлях «органічного зростання» має і свої недоліки, зокрема, на відміну від формального стратегічного плану-

вання він оминає етап серйозного аналізу змін у зовнішньому середовищі та сильних і слабких сторін компанії і спирається, переважно, на інтуїтивне уявлення власників про тенденції розвитку ринків. З іншого боку, «органічне зростання» з поступовим нарощуванням потужностей та обережним освоєнням нових ринків, як правило, коштує дорожче компанії та, відповідно, її власникам, оскільки уникаючи значних інвестиційних ризиків, компанія автоматично підвищує вартість капіталу, яким вона користується. Тому серед можливих альтернатив до тактики такого «органічного зростання» ми рекомендуємо розглядати тактику «стрибка», яка передбачає прискорене освоєння інвестицій і швидку реалізацію поставлених завдань щодо розвитку. Порівняння альтернативних фінансових сценаріїв та оцінка відповідних ризиків дозволить менеджерам компанії у сфері інтелектуально-ділових послуг прийняти зважене рішення.

Майкл Портер, який є визнаним класиком стратегічного планування, у своїй фундаментальній праці «Конкурентні переваги компанії» виділив стратегію нішової спеціалізації поряд з двома іншими типовими стратегіями – стратегією цінового лідерства та продуктової диференціації. Так, цінове лідерство передбачає можливість компанії пропонувати товар (консалтингову послугу) за найнижчою на ринку ціною. Втілення такої стратегії, як правило, вимагає наявності ексклюзивних угод з клієнтами, значно потужніших і більших від конкурентів інтелектуальних ресурсів. Компанії, які сповідують продуктову диференціацію, на відміну від цінового лідерства, пропонують свій товар (консалтингову послугу) за достатньо високою ціною, роблячи наголос на якості своєї продукції. Це вимагає від них значних інвестицій у формування штату висококласних консультантів, підтримання і розвиток їх професійного рівня, наукові розробки та маркетинг.

Очевидно, що втілення стратегій цінового лідерства та продуктової диференціації потребують значного фінансування та значних масштабів ведення бізнесу, тому вони мало підходять для малих і середніх компаній. Водночас, нішова спеціалізація може бути успішною і без залучення значного капіталу, за умови, коли компанія сконцентрується

саме на її реалізації і вдало використає свої конкурентні переваги. Втілення нішової стратегії передбачає обслуговування певного сегменту ринку, певної території та (або) пропозицію специфічного вузького асортименту інтелектуально-ділових послуг своїм клієнтам за прийнятною, але дещо вищою від конкурентів ціною.

Проведені нами дослідження дозволили сформулювати загальні підходи для вибору вдалої нішової стратегії. Насамперед, власникам та менеджерам слід переглянути існуючий бізнес з огляду на потенційні конкурентні загрози та наявність фінансових ресурсів.

Варто мати на увазі, що з приходом «великих гравців» насамперед постраждають ті ринки, на яких конкурентна перевага компанії є незначною. Добрим індикатором для виявлення групи таких послуг є визначення типу конкуренції та прийняття рішення клієнтом про отримання послуги. Якщо конкуренція щодо певної інтелектуально-ділової послуги є насамперед ціною, а компанія не володіє можливостями запропонувати додатковий набір супутніх послуг, тобто – «диференціюватися», то це вказує на те, що від даної позиції, напевно, рано чи пізно доведеться відмовитися. До найбільш конкурентно-вразливих послуг варто застосувати політику «збору вершків» – пропонувати їх за достатньо великою ціною та інвестувати мінімальні ресурси у їх просування. Отримані внаслідок цього додаткові прибутки необхідно буде реінвестувати у виробництво та маркетинг добре захищених, унікальних пропозицій. Така політика вестиме до звуження портфеля, що дозволить вивільнити та сконцентрувати ресурси компанії на тих консалтингових продуктах, які мають перспективу вижити в умовах загострення конкурентної боротьби.

Подібний підхід варто застосувати і до сегментів ринку, які в даний час обслуговує компанія. Наявність налагодженої системи управлінського обліку дозволить отримати дані про реальну прибутковість продажів для тих чи інших груп клієнтів. Практика показує, що лише незначна кількість реципієнтів інтелектуально-ділових послуг генерує значні прибутки для компанії (і що не кожен «великий» клієнт і масовий сегмент ринку є насправді прибутковим).

Щодо найменш прибуткових і перспективних сегментів варто застосувати перегляд цінової політики та асортименту додаткових послуг. Водночас, прибуткові сегменти варто захистити від потенційного «вторгнення» конкурентів, вивчаючи потреби клієнтів і диференціюючи набір послуг для них.

Після перегляду портфеля та ринків, які обслуговує компанія, необхідно звернути увагу на такий показник, як операційна ефективність. З вибором спеціалізованої ніші (тобто унікального набору інтелектуально-ділових послуг і сегментів ринку, на яких вони просуватимуться), менеджери та власники матимуть можливість скласти перелік ресурсів, необхідних для втілення стратегії з найменшими витратами.

Окремим важливим питанням є здатність персоналу компанії втілювати нову стратегію.

Останнім кроком до переходу до нішової спеціалізації має бути формування та втілення плану реструктуризації підприємства, який охоплюватиме фінансові, технологічні та організаційні виміри функціонування консалтингового бізнесу.

Як було сказано вище — стратегія нішової спеціалізації дозволяє продовжувати успішно працювати навіть невеликим компаніям за умов гострої конкурентної боротьби. Однак, для вибору своєї добре захищеної ніші керівникам і власникам консалтингової компанії варто переглянути процедури пошуку шляхів розвитку бізнесу, звернути увагу на тенденції розвитку економіки та переглянути існуючий стан компанії з точки зору перспектив найближчого майбутнього.

Втім, незважаючи на таке різноманіття послуг, що пропонуються професійними консультантами щодо надання інтелектуальних послуг, кризові загальноекономічні процеси змушують консалтингові фірми шукати нових шляхів для забезпечення чи утримання своїх ринкових позицій.

Яз зазначає Сюзанна Лоу (Suzanne Lowe), президент Expertise Marketing LLC, незалежно від того, працює компанія у сфері управління, консалтингу, інформаційних технологій чи будь-якій іншій сфері професійних послуг — у сучасній ситуації задля виживання їй потрібно демонструвати надзвичайно зрілу поведінку на B2B-ринку. За її словами, лідери цих

сервісних компаній все більше та більше наближаються до усвідомлення того, що із чистого консалтингу їм необхідно переходити у «реальний» бізнес.

Сьогодні ми можемо спостерігати безліч прикладів, як консалтинговим компаніям вдається розвивати «пута» узвичаєності, які перешкоджають їм розвиватися з точки зору маркетингової та бізнес-ефективності. Ярослав Федорак [3] наводить чотири основних фактори, які сприяють перетворенню компаній, що працюють у сфері професійних послуг, на «реальний бізнес», які, на наш погляд, логічніше представити наступним чином:

- *Мотивація до прийняття рішення.* Компанії сфери професійних послуг часто вимушені приймати рішення буквально на льоту. Втім, проведення організаційних змін – процес повільний, ресурсоемний і часто незворотній. Тому потрібно як мінімум уважно поспілкуватися з людьми, які будуть вести зміни в компанії, зрозуміти їхні глибинні стимули та справжню мотивацію кожного працівника, задіяного у процес змін.

- *Застосування симбіозу структури та культури.* Найдосвідченіші управлінці вміють використовувати структурні і культурні особливості компанії як трамплін для змін. Трансформація компанії, яка займається наданням професійних послуг, на реальний бізнес, передбачає вміння тверезо оцінити і проаналізувати організаційну структуру (взаємозв'язки, інструменти, процеси, політики тощо); на культуру (неформальні стосунки, норми та стандарти) і в разі необхідності змінити їх.

- *Визначення функцій та їх розподіл.* Компанії, які надають послуги у професійній сфері, по-суті продають своїх людей, чий розум і здатність мислити вважається основним товаром для споживача. Втім, такий фокус на людей, попри всю видиму «правильність», може мати і дещо негативні наслідки, оскільки лідери перестають думати про свою компанію як про бізнес.

- *Проведення реконфігурації на трьох рівнях.* Трансформація професійної організації і перетворення її на реальний бізнес вимагає зосередження менеджерів на трьох напрямках: горизонтальному (процеси), вертикальному (індивідуальні навички) та діагональному (стосунки з постачальниками).

Одночасно, необхідність подолання наслідків поточної рецесії вимагає від консультантів суворого дотримання ряду принципів, найбільш вагомими з яких ми вважаємо: створювати позитивну атмосферу співпраці і відноситися до клієнтів і один до одного з повагою і гідністю; вважати динамічний розвиток необхідним елементом ведення бізнесу, надавати клієнтові кваліфіковану вичерпну експертну інформацію по заявлених тематиках; працювати так, щоб викликати відчуття задоволення клієнтів роботою і бажання звертатися до послуг консультанта повторно і по ряду інших управлінських питань, позитивно впливати на фінансові можливості клієнтської компанії.

Переосмисливши бізнес-модель, продукти та технології за принципами сталого розвитку, компанії можуть знизити витрати та підвищити доходи. Саме сталий розвиток є провідною стежкою до інноваційності компаній, загальною концепцією стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Не існує ніяких альтернатив сталому розвитку. Дослідження, проведене Р. Нідумолу, С. Прахаладом та М. Рангасвами, показало, що сталий розвиток виступає беззаперечним двигуном організаційних і технологічних інновацій, які в кінцевому результаті компенсують усі витрачені кошти на їх розробку та впровадження¹. Процес генерує додатковий дохід від кращої продукції та дозволяє компаніям створювати нові підприємства. Насправді ми виявили, що такі цілі корпоративних інновацій трактують сталий розвиток як новий кордон інновацій.

Дійсно, прагнення до стабільності вже починає трансформувати конкурентне середовище, що змушує компанії змінювати своє мислення щодо продуктів, технологій, процесів і бізнес-моделей. Ключем до прогресу, особливо в період економічної кризи, є інновації. Подібно тому, як деякі інтернет-компанії пережили спад у 2000 році, кинувши виклик співробітникам, так само корпорації, що функціонують за прин-

¹ *Nidumolu Ram, Prahalad C. K. and Rangaswami M. R. .Why sustainability is now the key driver of innovation // Harvard Business Review, September 2009.*

ципами сталого розвитку, вийдуть з сьогодношньої кризи порушивши статус-кво.

Розглядаючи сталий розвиток як головну мету в період рецесії, ініціатори будуть розвивати компетенції, що конкурують з усталеними правилами та будуть критично сприйматися «консерваторами». Однак інноваційність, як конкурентна перевага, послужить їм тому, що сталий розвиток буде завжди невід'ємною частиною глобального розвитку.

Наше дослідження показує, що підприємства, які почали рух у напрямку сталого розвитку, проходять через п'ять різних стадій змін. Вони стикаються з різними викликами на кожному з цих етапів. Для цього слід розробити нові можливості для вирішення цих проблем. Правильне та вчасне розпізнання труднощів допоможе заощадити час, який сьогодні має вирішальне значення (табл. 4).

Таблиця 4

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

Етапи	Головне завдання	Необхідні компетенції	Інноваційні можливості
Етап 1. «Приховані можливості»	Впевнитись у тому, що дотримання норм відкриє шлях до інновацій	– Здатність передбачати і формувати правила; – вміння працювати з іншими компаніями, в тому числі з конкурентами, для реалізації творчих рішень	Спонування компанії та їх партнерів до експериментів з технологіями, матеріалами та процесами за принципами сталого розвитку
Етап 2. Переорієнтація ланцюга цінностей на принципи сталого розвитку	Підвищити ефективність вздовж усього ланцюга цінностей	– Проведення експертизи життєвого циклу продуктів; – можливість перебудови діяльності щоб зменшити використання енергії, води та інших ресурсів, а також мінімізувати шкідливі викиди та відходи; – впевненість у тому, що всі процеси постачальників і роздрібних торцівців відповідають принципам сталого розвитку	Розвиток джерел сировини за принципами сталого розвитку; збільшення використання екологічно чистих джерел енергії, таких як енергія вітру і сонячна енергія; пошук інноваційних шляхів використання повернутих товарів
Етап 3. Розробка нових продуктів ,	Створення нових продуктів чи редизайн вже існуючих	– Знання найбільш шкідливих для навколишнього середовища інструментів	– Застосування таких методів, як наприклад телеконференції, он-лайн

послуг та засобів комунікації	з метою стати «інноваційною» компанією	комунікації, продуктів чи послуг; – здатність згенерувати суспільну підтримку «інноваційним» пропозиціям; – управлінські інновації для розширення можливостей комунікації	консультації, вебінари, веб-сервер-касти тощо; – розробка інноваційних способів доведення пропозиції до клієнта шляхом вербальних і невербальних механізмів
Етап 4. Розробка нових бізнес-моделей	Пошук нових способів доставки та утримання цінностей, які змінять принципи конкуренції.	– Здатність розуміти, що хочуть споживачі і прораховувати різні способи задоволення цих вимог; – можливість зрозуміти яким чином партнери можуть підвищити цінність пропозицій	– Розробка нових технологій, які змінюють відносини у ланцюзі цінностей; – створення моделей монетизації, що стосується послуг, а не продуктів; – розробка бізнес-моделей, які поєднують цифрову і фізичну інфраструктури
Етап 5. Створення нової практичної платформи	Розгляд будь-якого питання крізь призму сталого розвитку	– Знання того, як відновлювальні та невідновлювальні ресурси впливають на ефективність бізнесу; – інтеграція успішного досвіду в інші сфери	– Побудова бізнес-платформи, що дозволить клієнтам і консультантам досягати синергії; – розробка технологічних процесів, які потребуватимуть мінімальних затрат

Альтернативним варіантом управління компаніями у сфері інтелектуально-ділових послуг під час рецесії можна вважати рекомендації від Лінди Граттон, професора менеджменту Лондонської школи бізнесу і засновника дослідного інституту Hot Spots Research, сутність яких стисло полягає у наступному:

- Відмовитися від неефективних витрат. «Зайва вага» і «священні корови» повинні

розглядатися неупереджено. Очевидно, більш усього «жир» накопичився у величезній кількості довгих особистих зустрічей і нарад, тому слід навчити всіх, навіть топ-менеджерів, навичкам ефективного ведення діалогів.

- Заохочувати експерименти, які допоможуть бізнесу отримати інноваційні

управлінські практики: розширити поняття лідерства у компанії, різко змінити гендерні пропорції на

найвищих рівнях менеджменту, поставити під сумнів логіку ухвалення рішень і застосувати стратегію за принципом «від низу до верху», створювати віртуальні команди, зробити пріоритетним впровадження нових технологій для спілкування (відеоконференції, веб-сервер-касти, групові інструменти ухвалення рішень).

Підсумовуючи аналіз практичних і теоретичних напрацювань у сфері зміни стратегічних орієнтирів компаній, можна констатувати, що переважна більшість розглянутих підходів розроблені в розрахунку на отримання конкурентних переваг у рамках існуючих галузей і не завжди дають змогу підтримати стратегію пошуку виходу за межі конкуренції у так званій «блакитний океан».

Пошук «блакитного океану», тобто принципово нового сегменту ринку, що уможливорює необмежене зростання і відповідні прибутки, спирається переважно на інтуїцію і створює високі пошукові ризики.

Сутність запропонованої Чан Кімом і Рене Моборном «стратегії блакитного океану» полягає в тому, що за сучасного темпу розвитку та копіювання технологій, конкуренція «лоб у лоб» є неактуальною і навіть згубною в довгостроковій перспективі. Автори називають конкурентні ринки «червоними океанами», сповненими крові агресивних конкурентів, межі ринку та принципи праці в яких чітко визначені та єдині гіпотетично для всіх учасників. Продукти конкуруючих компаній мають подібні характеристики, а наявні відмінності з часом або зусиллями бенчмаркінгу зникають.

«Блакитний океан» є новою нішею, яку компанія створює самостійно, де не потрібно робити вибір між стратегією низьких витрат або високою цінністю для споживача. Компанія в змозі запропонувати і одне, й інше. Саме в «блакитних океанах» криється перспектива найвищих прибутків при повній відсутності конкурентів, оскільки компанія, що створила такий «блакитний океан» є в ньому першою і надовго єдиною. Втім, слід наголосити, що на нашу думку, «блакитний океан» є скоріш за все стратегічним кроком або вдалим рішенням компанії.

Головним інструментом автори стратегії вважають так звану «стратегічну канву», аналіз якої дозволяє консалтинговій компанії визначити подібність власної ринкової стратегії до стратегії конкурентів. Після

аналізу стратегічної канви і значення комплексу факторів необхідно прийняти ряд рішень: по-перше, які фактори можна ліквідувати – ті, які втратили цінність для клієнтів; по-друге, які фактори варто скоротити – ті, що ускладнюють продукти без відповідної віддачі; по-третє, які фактори слід підвищити – ті, що дозволяють уникати компромісу споживачам; по-четверте, які фактори доцільно створити – ті, що є принципово новим джерелом цінності для споживачів.

Таким чином, на думку Чан Кіма і Рене Моборна, ліквідувавши непотрібне і створивши нову цінність зникають чинні фактори конкуренції, тобто виникає потужний інструмент для наявних бізнесів і створення нових у жорстких кризових умовах.

Проведене нами дослідження ряду літературних джерел і практичного досвіду окремих успішних компаній у сфері інтелектуально-ділових послуг дозволило виявити кілька простих правил, що поряд із зазначеними вище, дозволяють витримати натиск рецесії:

1. *Погляд у майбутнє.* Якщо відправною точкою планування стане поточний підхід до бізнесу, то майбутнє, ймовірно, буде нагадувати лише оптимістичну екстраполяцію. Тому логічніше змінити стратегічних орієнтирів розпочати з окреслення тенденцій майбутнього бізнес середовища для уможливлення їх проектування на сьогодні і, відповідного пошуку відповідей на запитання: які провідні ідеї постануть на шляху до бажаного майбутнього, які кроки можна зробити сьогодні, що дозволять туди дістатися; як дізнатися, що рух відбувається в потрібному напрямку?

2. *Навчання – найкращі інвестиції.* Інтерес топ-менеджменту до принципів сталого розвитку іноді призводить до залучення інвестицій у проекти без будь-якого розуміння того, як їх реалізувати. Розумні компанії починають з найменшого, швидко навчаються та швидко реалізують інноваційні ідеї. Кожен крок складається з трьох етапів: експерименти та випробування, аналіз і навчання, а також реалізація та масштабне поширення. Ці компанії встановлюють стандарт, однак мета полягає в розробці ще досконаліших практик, а не просто імітації вже існуючих, кращих практик.

3. *Синергія відданості своїй меті та постійного вдосконалення тактики.* Розумні керівники визнають,

що їм доведеться зробити багато тактичних змін на шляху до мети. Шлях до діяльності за принципами сталого розвитку проведе компанію через п'ять етапів. Ці етапи потребуватимуть достатньо багато часу, тому весь шлях не може залишитись без будь-яких коригувань вибраного курсу. Хоча спрямована послідовність важлива, однак тактична гнучкість має вирішальне значення.

4. Створення сприятливих умов для співробітництва B2B, B2C. Незначні інновації, чи то для дотримання правил, чи то для створення нової лінії продуктів, можуть бути розроблені в сучасному світі, якщо компанії створюватимуть альянси з іншими компаніями, неурядовими організаціями та урядами. Успіх прямо залежить від здатності управління створити нові механізми для розробки продуктів, їх поширення та ефективного спільного використання доходів.

5. *Позиціонування компанії на інших ринках для експерименту.* Багатонаціональні корпорації (McKinsey, BCG, Ернст&Янг, PwN, KPMG) мають істотну перевагу – можливість експериментувати на закордонних ринках. Глобальним підприємствам легше заохочувати інновації на нових ринках, адже там легше подолати укорінені традиційні системи та стереотипи.

Відтак сталий розвиток не є тягарем, як вважають деякі управлінці. У майбутньому компанії, які зроблять сталий розвиток провідною ідеєю своєї діяльності, будуть мати конкурентні переваги. Це означає переосмислення бізнес-моделей, а також продуктів, технологій і процесів.

Відтак, враховуючи та узагальнюючи проведені нами теоретичні дослідження вважаємо за доцільне запропонувати динамічні креативні стратегії успішного сталого розвитку компаній сфери інтелектуально-ділових послуг відповідно до можливих сценаріїв розвитку рецесії світового господарства (табл. 5).

Таблиця 5

**МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ СТРАТЕГІЇ УСПІШНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ ВІДПОВІДНО ДО МОЖЛИВИХ СЦЕНАРІЇВ
РОЗВИТКУ РЕЦЕСІЇ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

Складові стратегії \ типи рецесії	V	U	L	W	LUV
Симбіоз тактики «органічного зро-	+			+	+

стання» з тактикою «стрибка					
Пошук нових способів доставки та утримання цінностей, які змінять принципи конкуренції	+	+	+	+	+
Проведення реконфігурації на трьох рівнях		+		+	+
Переорієнтація ланцюга цінностей на принципи сталого розвитку	+	+	+	+	+

Закінчення табл. 5

Складові стратегії \ типи рецесії	V	U	L	W	LUV
Пріоритетність впровадження нових технологій для спілкування	+	+			+
Погляд у майбутнє	+			+	+
Потужні інвестиції у навчання і підготовку кадрів	+	+	+	+	+
Синергія відданості своїй меті та постійного вдосконалення тактики		+		+	+
Створення сприятливих умов для співробітництва B2B, B2C	+			+	+
Позиціонування компанії на інших ринках для експерименту			+		+
Оперативне коригування завдань відповідно до розвитку життєвого циклу, стадії якого виявляються у міру зростання і старіння в передбачених шаблонах поведінки менеджерів	+	+	+	+	+

Слід зазначити, що наведені в останній графі матриці дані успішного сталого розвитку призначені виключно для міжнародних консалтингових компаній, яких стосуються процеси розвитку рецесії у кількох країнах одночасно.

Звичайно, не всі експерименти дадуть добрі результати, деякі з часом просто нівелюються або будуть припинені. Просто слід пам'ятати, що криза – це час руйнування старого порядку, коли правила ставляться під сумнів, а нові практики і ідеї отримують шанс на розвиток. Те, що сьогодні здається слабкою втіхою, у довгостроковій перспективі може стати величезною стимул-реакцією для змін.

Висновки

1. Рецесія уможлиблює виявлення сильних бізнес-гравців і відсторонює слабких, створює нові можливості та коригує старі звички, звільняє на волю раніше стримуючу енергію та нищить старі бізнес-моделі, є найсприятливішим періодом для втілення нових ідей, утім, вона є однією з головних ознак і символів кризи.

2. Незважаючи на різноманіття послуг, що пропонуються професійними консультантами, кризові загально-економічні процеси змушують консалтингові фірми шукати нових шляхів для забезпечення чи утримання своїх ринкових позицій.

3. Розглядаючи сталий розвиток як головну мету в період рецесії, ініціатори будуть розвивати компетенції, що конкурують з усталеними правилами та будуть критично сприйматися «консерваторами». Однак інноваційність, як конкурентна перевага, послужить їм тому, що сталий розвиток буде завжди невід'ємною частиною глобального розвитку.

Література

1. Адизес И. Жизненный цикл корпорации: как организации растут и умирают, и что с этим делать // XIII ежегодной Международной конференции Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), 2005. // www.adizes.com.

2. Aaker D. Three Priorities for Marketing In a Recession.: Prophet. / Скорочений переклад: Ярослав Федорак, 2008.

3. Big Four Make a Comeback in Thought Leadership // Management Consulting News. Переклад з англійської: Ярослав Федорак, 2010

4. Бубнов С. Диагностика системы управления. // Управление компанией. – 2008. – № 05(84). – С. 23–36.

5. Иванов М., Фербер М. Бренды в консалтинге: Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – 2002 // e-executive.ru

6. Ивлев А. Дистресс развития (Стратегии консультирования в контексте типовых проблем развития рос-

- сийских предпринимательских организаций) // www.bigspb.ru
7. Крайнер С. Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. SmartBook : 2009. – 176 с.
8. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Пер. с англ. – СПб.: Стотг. школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
9. Кузьменко В.П. Від соціально-економічної політики Михайла Туган-Барановського до сучасної антикризової політики в Швеції й Австрії . www.iee.org.ua
10. Лінда Граттон. Переломний момент // &Стратегии. – № 9 (сентябрь, 2009).
11. Морква І.В. Рецесійний процес у світовій економіці: теоретичні та практичні аспекти. // www.nbuv.gov.ua
12. Нечаев К.В. Управление маркетингом в консалтинговой компании // www.bigspb.ru
13. Nidumolu Ram, Prahalad S. K. and Rangaswami M. R. .Why sustainability is now the key driver of innovation // Harvard Business Review, September 2009.
14. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М. 1988. – 239 с.
15. Развитие рынка интеллектуальных услуг в условиях глобального финансового кризиса. Научная монография / Под общей и научной ред. Астратовой Г.В. – Екатеринбург: Квант-2, 2009. – 392 с.
16. 40 секретов успеха. Интервью с ведущими топ-менеджерами России. // Сост. Буркина Л, Харас А. – Альпина Бизнес Букс, 2006. –330 с.
17. Туган-Барановський М.І. Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини та найближчі впливи на народне життя , 1894; Туган-Барановський М. И. Основы политической экономии, 1909 // www.iee.org.ua
18. W.Chan Kim, ReneeMauborgne. Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant // Harvard Business School Press. – 2005. – 272 с.
19. uk.wikipedia.org

Стаття надійшла до редакції 07.09.2011