

4. КОРПОРАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.

УДК 338.46:061.66

В. Є. Афтандіянци,
асистент кафедри «Менеджменту сфери послуг»
Київського національного університету технологій та дизайну

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГАЛУЗІ

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, в умовах ринкової економіки, категорія стратегії займає суттєве місце у системі господарювання не залежно від розміру чи виду діяльності компанії. Саме ті компанії, які приділяють особливу увагу розробці і впровадженню власної стратегії перемагають в конкурентній боротьбі і успішно функціонують протягом багатьох років або навіть десятиліть. Особливе місце серед інших галузей посідає галузь управлінського консультування. Це пов'язано, з одного боку з тим, що консалтингові компанії чинять значний вплив на формування поняття стратегія та розробку практичних стратегічних підходів і інструментів, а з іншого боку, самі консалтингові компанії, через особливості сфери ділових послуг та організаційної структури, мають складності із розробкою та впровадженням чіткої стратегії власного розвитку.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Стратегія пройшла в своєму розвитку багато етапів та еволюціонувала від військової концепції до окремої дисципліни, яка займає провідне місце в навчальних програм провідних бізнес-школ світу. Залишаючи поза сферою даного дослідження історію виникнення поняття стратегія, розглянемо найважливіші етапи становлення даної концепції, як окремої економічної дисципліни. Першими вченими, які звернули увагу на стратегію в розрізі економіки та управління підприємствами були А. Чандлер [1], І. Ансофф [2] та К. Ендрюс [3] у 60-ті роки ХХ ст. У подальшому, значний вклад у розвиток і становлення стратегії, як науки зробили засновники власних консалтингових компаній Б. Хендерсон [4] і М. Портер [5]. Серед сучасних учених, які узагальнили та систематизували підходи до формування стратегії, можна виділити Д. Спунбера [6] та багатьох ін. Окремо слід відзначити внесок М. Мінцберга [9], який створив власну класифікацію підходів до стратегії залежно від різних факторів. У свою чергу, Болман та Діл [10] у своїх працях значну увагу приділили впливу самої організації на формування власної стратегії. Окремо слід виділити праці представників консалтингових компаній М. Стюарта [7] та М. Єшфорда [8], які розкривають особливості та проблеми консалтингового бізнесу. Не зважаючи на те, що існує багато публікацій вітчизняних авторів на тему стратегії та галузі консалтингу, більшість досліджень спрямовані, а не на внутрішні процеси, які ведуть до формування стратегії консалтингової компанії, а на стан самої галузі. Це пов'язано з тим, що ринок консалтингових послуг все ще знаходиться на стадії формування і розвитку. Метою даного дослідження є, в першу чергу, звернення уваги на проблеми, які заважають ефективному формуванню стратегії та визначення напрямків майбутніх досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заснуванням стратегії як наукової дисципліни можна вважати публікацію в 1962 році книги Альфреда Чандлера «Стратегія та структура» [1], в якій вчений дослідив управлінські структури великих американських компаній. Чандлер показав, як керівники розподіляли ролі у процесі формування довгострокових цілей щодо напрямків діяльності своїх компаній, а потім змінювали організаційні структури та інвестували кошти, для того щоб ці стратегії працювали. У визначенні Чандлера, стратегія — це визначення базових довгострокових цілей і завдань підприємства та адаптація курсу дій і розподіл ресурсів для досягнення цих цілей.

Ігор Ансофф, що працював у компанії «Локхід Електронікс Компані», був не задоволений підходом до планування, як до екстраполяції минулих трендів і розробив власну концепцію стратегії. Він запропонував п'ять складових стратегії: 1) діапазон продукт—ринок; 2) вектор росту (в якому напрямку змінюється діапазон, наприклад, наголос на старому проти нового продукту або ринку); 3) конкурентні переваги (унікальні переваги відносно продуктів або ринків); 4) синергія, що генерується на основі комбінації внутрішніх можливостей або компетенцій; 5) рішення щодо купівлі або виробництва. В результаті такого підходу Ансофф наголосив на потенціалі зростання компанії, від взаємного підсилення компонентів стратегії [2].

На думку Ендрюса зовнішнє середовище через постійні зміни надає організації можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони підприємства відповідно адаптуються для уникнення загроз і використання можливостей. Внутрішня оцінка сильних і слабких сторін веде до переваг, що відрізняють її від конкурентів; зовнішня оцінка можливостей і загроз веде до ідентифікації потенційних факторів успіху. Такий аналіз став основою формування стратегії. Ендрюс запропонував стратегію як патерн цілей і головних політик і планів для досягнення цих цілей, поставлених таким чим, щоб визначити, в якому бізнесі оперує компанія і якою компанією вона хоче бути [3].

Незважаючи на нові погляди в управлінні великими підприємствами, жоден із названих вище авторів не мав великого впливу на практичну сферу реалізації стратегії. В кінці 60-х вплив на практичне впровадження та формування стратегічних концепцій у бізнес і стратегії, як науки, спричинили консалтингові компанії, які завжди знаходились у тісному контакті з найбільшими підприємствами світу. Особливе місце серед яких належить Бостон Консалтинг Груп, засновник якої Брюс Хендерсон розробив такі відомі концепції, як крива досвіду та матриця ріст—доля ринку [4] та керівнику компанії «Монітор груп» Майклу Портеру, який у 1980 році запропонував концепцію 5 сил (постачальники, конкуренти в галузі, споживачі, товари-замінники, нові гравці на ринку), що впливають на формування стратегії компанії [5].

Сучасний підхід до формування стратегії не набагато змінився з 60-х років. Так, сучасний підхід до формування стратегії виглядає наступним чином:

1. менеджери починають стратегічний аналіз з встановлення цілей;
2. виконують зовнішній аналіз умов ринку та внутрішній аналіз організації компанії, і відповідно узгоджують цілі компанії з потенціалом ринків та організаційними можливостями;

3. визначають критичні фактори, що відрізняють компанію від конкурентів і створюють відповідні конкурентні переваги;

4. формують конкурентні стратегії, які враховують стратегії конкурентів та обирають ринкові дії для перемоги над конкурентами;

5. змінюють організаційну структуру таким чином, щоб вона відповідала загальній стратегії компанії [6].

Не зважаючи на те, що консалтингові компанії прямо впливають на формування, розвиток і розробку стратегій компаній-клієнтів, самі вони не завжди мають чітко сформовану стратегію розвитку. А сам процес формування стратегії не може бути таким самим, як на більшості звичайних підприємств. Як показує досвід деяких консультантів, консалтингові компанії звертаються до власної стратегії, лише коли стає зрозумілим, що у компанії проблеми [7]. Причини такого парадоксу, на нашу думку, криються у організаційній структурі консалтингових компаній та особливостях консалтингового бізнесу.

Переважає більшість консалтингових компаній функціонують, як партнерства, тобто компанією управляють декілька партнерів і рішення приймаються колегіально. Консалтингова компанія функціонує як коаліція груп, кожною з яких керує партнер. Партнери роблять пропозиції потенційним клієнтам і несуть персональну відповідальність перед ними за виконання проекту. Сам консалтинговий продукт у більшості випадків є нематеріальним і унікальним для кожного клієнта. Послуги можуть бути, як спорідненими, так і диверсифікованими, наприклад компанія може впроваджувати системи менеджменту якості і так само розробляти стратегію або впроваджувати ІТ-проект. Самі клієнти можуть різнитися як за розміром від дуже великих транснаціональних корпорацій до невеликих локальних компаній, так і за сферами діяльності — від великих металургійних конгломератів і виробників товарів народного споживання до урядів країн і недержавних гуманітарних організацій. Крім того, більшість консалтингових компаній не мають відокремлених відділів маркетингу та продаж, що пов'язано з особливостями просування консалтингових послуг і процесом купівлі даних послуг.

Консалтинговий бізнес складається із 3 складових: продаж послуг, виконання послуг, управління процесом продажу і надання послуг. Ці складові є в кожному бізнесі, але в консалтингу всіма трьома елементами займається одні і ті самі люди в різних пропорціях. Це спричиняє таку проблему, що співробітники, які займаються лише продажем консалтингових проектів, не завжди можуть оцінити, які ресурси необхідні для виконання проекту та скільки часу він може тривати, а від цього залежить як вартість проекту, так і якість його виконання. З іншого боку, консультанти, які безпосередньо виконують проекти для клієнтів можуть, не мати необхідних навичок і здібностей для продажу великих дорогих проектів. Отже, в компанії постає дилема: хто продаватиме послуги — люди, які знають, як продавати, але не уявлять як саме робити те, що вони продають, або люди, які безпосередньо виконуватимуть проект, але можуть не мати навичок ефективних продаж і комунікації.

Проблеми, що впливають на стратегію консалтингових компаній, можна узагальнити виходячи з аналізу недоліків у їх діяльності [8]:

— брак фокусу — компанії бажають обслуговувати клієнтів з багатьох галузей і географічних регіонів, тому консалтингова компанія може мати складності з розстановкою пріоритетів і визначенням єдиної стратегії фірми;

— постійна потреба у нових проектах і клієнтах: у консалтинговому бізнесі найбільшою проблемою є незавантаженість консультантів роботою. Від завантаженості консультантів залежить їх успішність у компанії. Більшість консалтингових компаній сповідують політику вгору або назовні, тобто, якщо консультант не просувається на наступний щабель кар'єрної драбини протягом певного періоду часу — його звільнюють. Це значить, що чим більше годин консультант працював на клієнта, тим більше грошей завдяки цьому заробила компанія. Це призводить до постійного пошуку нових проектів і може спричинити появу надмірної кількості проектів, які виконує один консультант, а це, в свою чергу, впливає на якість послуг і на загальну стратегічну позицію компанії;

— короткотермінове бачення — замість розробки довгострокових цілей, багато консультантів беруться за проекти, які є популярними у даний момент. Це призводить до хвиль звільнень і наборів нового персоналу, замість розвитку довгострокових умінь і навичок;

— слабкі внутрішні комунікації — комунікація між головним офісом і відокремленими підрозділами консалтингових компаній може бути не лише обмеженою, але й узагалі відсутньою. Це може проявлятися у тому, що проекти будуть виконуватись менш кваліфікованими консультантами, не зважаючи на те, що в іншому офісі компанії можуть бути більш досвідчені та придатні до конкретного проекту спеціалісти;

— слабе використання наявних ресурсів — цей недолік впливає з попереднього і може призводити до зниження якості наданих послуг і в результаті втрати конкурентних переваг фірми;

— виконання однієї і тієї ж роботи по декілька разів — не зважаючи на те, що консалтингові компанії пропонують клієнтам найкращі практики з бізнесу, через слабкість внутрішніх комунікацій може статися так, що консультанти виконуватимуть одну і ту саму роботу по кілька разів, хоча спеціалісти з іншого офісу могли виконувати подібні проекти в минулому;

— ставлення до персоналу — головним активом консалтингової компанії є її персонал, а отже звільнення людей у разі коливань ринку і політика вгору або назовні, негативно впливають на загальну атмосферу в колективі і не сприяють довгостроковому розвитку консультанта в компанії.

Отже, розглянувши проблеми організації консалтингового бізнесу стає зрозумілим, що через політичний процес партнер може взяти собі роботу, яку більш якісно міг виконати інший консультант. У даному випадку якість послуг може суттєво знизитися, що відповідно суттєво вплине на стратегічні позиції компанії.

Пояснення такої ситуації можна знайти в аналізі різних шкіл стратегії Мінцберга [9], де прибічники «Школи Влади» стверджують, що через зміни у зовнішньому середовищі, двозначності цілей і ступеня доступності ресурсів оптимальну стратегію не лише не можливо виконати, але й створити. Конкурентні цілі індивідів і коаліцій будуть постійно викривлятися та порушуватись. Практично всі організації, окрім найменших за розміром, або тих, де превалює авторитарний стиль керівництва, мають у тій або тій мірі політизований процес прийнят-

тя стратегічних рішень, розробки і впровадження стратегії. Стратегії, що з'являються в результаті таких дій, не завжди є оптимальними для організації, а скоріше відображаються інтереси найпотужніших груп.

На думку Болдмана та Діла [10], організаційна політика компанії має наступні характеристики:

— організація представляє собою коаліції різних індивідів і груп, які об'єднані на основі спільного інтересу;

— між членами коаліцій існує стійка різниця в системах цінностей, вірувань, рівнях поінформованості, інтересах і сприйнятті реальності;

— найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів — хто що отримує;

— обмеженість ресурсів і стійкість різниці складають основу для конфлікту і роблять його центральним компонентом організаційної динаміки, а владу найважливішим ресурсом;

— цілі і рішення є результатом угод, переговорів та жонгливання позиціями між зацікавленими групами.

Чим більш значимою є стратегічне рішення і чим більш децентралізоване управління компанією, тим більш вірогідно, що подібні стратегії будуть супроводжуватись політичними маневрами, що суттєво ускладнює процес створення організацією плану дій взагалі. Створенні в політичному процесі стратегії носять спонтанний характер і формуються в термінах позицій ніж перспектив. Створення єдиної інтегрованої і послідовної стратегії в ході політичного процесу є малоімовірним.

Суттєвим недоліком політичного процесу є те, що замість управління компанією та обслуговування клієнтів керівництво може повністю переключити увагу на політичну боротьбу за необхідні рішення.

Висновки. Отже проблеми стратегії у консалтинговому бізнесі впливають зі структури самого бізнесу та специфіки організаційної структури консалтингових компаній. На сьогоднішній день кількість досліджень проблем формування стратегій консалтингових компаній є дуже малою. Але враховуючи той факт, що основною перевагою консалтингової компанії є її авторитет, формування ефективної та максимально результативної стратегії розвитку є однією із основних задач, що постає перед сучасною консалтинговою компанією. А отже, дана проблема потребує подальшого дослідження.

Література

1. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill
3. Andrews, K., E. Learned, C. R. Christensen, and W. Guth (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin
4. Stern, C. W., George, J. (1998). *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*. (1 ed.). New York: John Wiley & Sons
5. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press
6. Spulber Daniel F. (2009). *Economics and Management of Competitive Strategy*. World Scientific Publishing Company

7. Stewart M. (2010) The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy. New York: W. W. Norton & Company
8. Ashford M. (2000). Con Tricks: Choosing The Right Consultancy. London: Simon & Schuster UK
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York, NY: Simon and Schuster.
10. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. (4th ed.). San Fransico, CA: Jossey-Bass Inc Pub.

Статтю подано до редакції 22.10.2012 р.

УДК 339.564

О.С. Бірюк, керівник сектору
ТОВ «ДКХ «Девелопмент Констракшен Холдинг»

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено теоретичні та методичні підходи до визначення сутності поняття «експортноорієнтованість». На основі аналізу детерміновано показники рівня глобалізації експортноорієнтованого підприємства, визначено критерії оцінки їх динаміки. Виділено місце експортноорієнтованості в загальній стратегії підприємства на національному та на глобальному ринках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, експортноорієнтованість, експортний потенціал, експортна активність, глобалізація, глобальний ринок, конкурентна позиція, торговельна стратегія, глобальна конкурентоспроможність.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуются теоретические и методические подходы к определению сущности понятия «экспортноориентированность». На основе анализа детерминированы показатели уровня глобализации экспортноориентированного предприятия, определены критерии оценки их динамики. Выделено место экспортноориентированности в общей стратегии предприятия на национальном и глобальном рынках.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: внешнеэкономическая деятельность, экспорт, экспортноориентированность, экспортный потенциал, экспортная активность, глобализация, глобальный рынок, конкурентная позиция, торговая стратегия, глобальная конкурентоспособность.

ABSTRACT. This article deals with theoretical and methodical approaches to the definition of the conception «export-orientedness». On the basis of analysis, the globalization level indicators of the export-oriented enterprises and the criteria of evaluation of their dynamics were determined. The place of the export-orientedness in the overall enterprise strategy on the national and global markets is highlighted.

KEY WORDS: foreign economic activity, export, export-orientedness, export potential, export activity, globalization, global market, competitive position, trade strategy, global competitiveness.

Постановка проблеми у її загальному вигляді, її зв'язок із важливими практичними завданнями. В науковій літературі до цього часу відсутній консенсус у питаннях визначення дефініцій, які характеризують орієнтацію еконо-