

*Шевченко Л. С., д.е.н., професор,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
м. Харків, Україна*

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Стратегічний консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із надання послуг із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічних консультантів організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо).

Стратегічні консалтингові послуги у своєму розвитку пройшли певні етапи і зараз включають такі блоки (комплекси) послуг.

1. Розроблення для організації певної стратегії. Останню визначають як: напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації. Стратегії спрямовуються на одержання організацією стійкої конкурентної переваги. Їх зазвичай розробляють власники бізнесу, виходячи із свого бачення та реалізуючи місію фірми. Однак за підтримки професійних бізнес-

консультантів вони роблять це набагато краще. Послуги з розроблення стратегій є «класикою» стратегічного консалтингу, посідають центральне місце в його структурі і користуються незмінним попитом у клієнтських організацій.

2. Надання консультаційних послуг із трансформації бізнес-моделі і стратегій організації під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

Процес розроблення бізнес-моделі є складовою розроблення стратегії, але на відміну від останньої, бізнес-модель концентрується насамперед на створенні цінності та отриманні прибутку; вона пояснює, як функціонує фірма, як поєднуються між собою функціональні блоки її бізнесу, тобто є своєрідним макетом бізнесу. Окремі консультанти наполягають на тому, що стратегії у кожної компанії свої, а бізнес-моделі можуть бути абсолютно однаковими. Консультування з розроблення бізнес-моделей набуло особливої популярності через бажання підприємців упорядкувати свої відносини з бізнес-партнерами та зменшити негативний вплив конкуренції, насамперед витрати на ведення конкурентної боротьби, які негативно позначаються на прибутковості бізнесу. На порядок денний вийшли бізнес-моделі, що передбачають попередження конкурентних дій в системах: «виробник – споживач продукції (послуг)» (управління відносинами зі споживачами, або CRM; модель клієнтингу); «виробник – постачальник ресурсів» (шляхом вертикальної інтеграції, розвитку субпідрядних відносин тощо); «виробник – виробник» (створення стратегічних альянсів виробників, саморегулювання бізнесу в галузі).

Покращення операційної діяльності може стосуватися: злиття і поглинання (M&A) до укладення угоди та після – на етапі інтеграції суб'єктів господарювання; доцільності створення стратегічних альянсів,

асоціацій, спільних підприємств; розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо.

3. Розроблення цифрових стратегій. Саме вони останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу. Йдеться про стратегії для цифрових операцій, корпоративні ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [1]. Трансформуються і бізнес-моделі компаній, які вбирають у себе цифрові технології. Завданням консультанта є проведення діагностики здатності клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії. Проте, на відміну від функціональних стратегій, цифрові стратегії як консалтинговий продукт є доволі складними. Результати досліджень McKinsey Global Institute вказують на те, що дуже багато цифрових стратегій терплять невдачу. Це пов'язане з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними та операційними моделями [2].

Зазначу, що в сучасному консалтингу дедалі більше ціняться не тільки консультації, поради, надання експертних висновків клієнтам, а й розроблення та застосування консультантами авторських методик. Керівники Гарвардських програм професійного розвитку, наприклад, вважають, що бізнес-консультанти мають обов'язково володіти такими інструментами (методиками) аналізу роботи компаній, як бенчмаркінг; збалансована система показників; «п'ять сил» М. Портера; матриця GE-MCKINSEY NINE-BOX; матриця Boston Consulting Group (BCG); модель «основні компетенції» [3].

Зрозуміло, що крім цих методик, які вже ввійшли до підручників зі стратегічного менеджменту і консалтингу, кожна консалтингова фірма має власні доробки. Їх наявність дозволяє:

по-перше, проводити комплексні дослідження та готувати аналітичні матеріали по окремих галузях та ринках, у тому числі міжнародних. Особливо це вдається глобальним консалтинговим фірмам. Наприклад, серед досліджень McKinsey & Company, які здобули широку відомість у світі: «Освоєння трьох стратегій органічного зростання» [4]; «Зростання за межі основного бізнесу» [5] та інші;

по-друге, розробляти довгострокові стратегії розвитку клієнтських організацій та інструменти їх реалізації. Висновки Глобального інституту McKinsey в США свідчать про те, що короткостроковий підхід до організації та управління бізнесом є неефективним. За 2001-2015 рр. компанії з довгостроковими стратегіями набагато випередили решту компаній за ключовими показниками: загальна виручка зросла на 47 %; середній зарібок працівників компаній – на 36 %; середній прибуток компаній – на 81 %, а капіталізація в середньому на 7 млрд дол. Компанії, орієнтовані на довгострокову перспективу, також створили більше робочих місць – у середньому 12 тис. Дослідженням було охоплено 615 публічних компаній США з великою і середньою капіталізацією [6];

по-третє, долати суперечності між консультантами, які надають послуги із стратегічного та ситуаційного менеджменту. Річ у тім, що прихильники ситуаційного підходу до управління стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варіюються та визначаються не так стратегіями, як особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну ситуацію,

розкрити її характеристики та обрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям консультантів, що мають універсальний та узагальнюючий характер. Від консультанта тепер вимагається вміти правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу. У складі оперативного (тактичного) консалтингу формується ситуаційний і антикризовий консалтинг. Але за значенням та впливом консалтингової послуги на результати діяльності суб'єкта господарювання стратегічний консалтинг для більшості консультантів залишається найбільш важливим і престижним сегментом у галузі професійних послуг. Його кінцеве завдання – обґрунтувати довгострокові перспективи розвитку бізнесу клієнтів.

Література:

1. Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>.
2. Bughin J., Catlin T., Hirt M., and Willmott P. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
3. 6 Tools Every Business Consultant Should Know. URL: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/6-tools-every-business-consultant-should-know>.
4. McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success>.
5. McKinsey: Best practice in core business diversification creates value. URL: <https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value>.
6. Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals. URL: <https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals>.