

Отже, консалтинговий цикл (процес) становить собою послідовне проходження консалтинговими ресурсами (що приймають форми консалтингових продуктів і консалтингових послуг) вищезазначених стадій та здійснюється у формі консалтингового обслуговування суб'єктів господарювання професійними консультантами з економіки й управління. Саме консалтингове обслуговування бізнесу стає основою для розвитку суб'єкта господарювання за інноваційним типом, мінімізуючи можливі ризики та підсилюючи конкурентні переваги.

Цей ефект досягається через інноваційність самої консалтингової послуги як складника її цінності, що визначається рівнем новизни запропонованого консультантом рішення існуючих у клієнта проблем і перешкод. Інноваційними певною мірою можуть бути підхід до вирішення проблеми й розроблені консультантом засоби й прийоми її вирішення.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зазначити, що саме інноваційність консалтингової послуги безпосередньо справляє вплив на оцінку клієнтом її цінності, оскільки інтелектуальний продукт економічного консалтингу (якому, як уже було відмічено, притаманні ознаки інноваційного продукту) може бути об'єктом інноваційної діяльності клієнта, спрямованої на досягнення якісно нового рівня ефективності й конкурентоспроможності власного бізнесу. Саме консультанти забезпечують клієнтів консалтинговими ресурсами, необхідними для інноваційної діяльності. У такому разі придбання консалтингової послуги має стати для клієнта важливим етапом інноваційного процесу, спрямованого на здійснення організаційно-управлінських нововведень.

КОНКУРЕНТНИЙ КОНСАЛТИНГ У ХХІ СТОЛІТТІ

Л. С. Шевченко

докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Ухвалення менеджерами фірми ефективних управлінських рішень потребує одержання й аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, їхні сильні та слабкі сторони, ринкову політику тощо. Це висуває нові вимоги до професійної роботи консалтингових компаній, внутрішніх і зовнішніх бізнес-консультантів, актуалізує розвиток конкурентного консалтингу.

Завданнями останнього є:

– формування у клієнтів розуміння сутності сучасної конкуренції, основних конкурентних сил і конкурентних впливів у бізнес-середовищі;

- надання клієнтам професійних порад щодо використання методів конкурентної діагностики, одержання й аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, ринкову політику, визначення рівня конкурентоспроможності фірми на національному та світовому ринку;
- навчання менеджерів технологіям прогнозування та побудови сценаріїв змін конкурентного середовища, адже окремі параметри конкуренції піддаються статистичній оцінці та аналізу;
- розроблення на основі конкурентної інформації спеціальних стратегій, тактик і програм конкурентних дій, реалізація концепції конкурентного управління.

Початок ХХІ ст. наповнив конкурентний консалтинг новим змістом. Річ у тім, що в конкурентних відносинах відбуваються дуже стрімкі зміни, які потребують по-новому подивитися на сутність та роль конкуренції, сформулювати нові завдання менеджерів і власників бізнесу.

По-перше, конкуренція стає глобальною, причому динамічною й агресивною. Фірми починають конкурувати одночасно в багатьох сферах і на багатьох ринках, насамперед закордонних. ТНК як суб'єкти глобальної конкуренції втягують у сферу свого впливу національні підприємства. Основним інструментом впливу на конкурентів стають інновації, часто підривного характеру. Стрімко зростає кількість міжнародних поглинань і злиттів. Гостро постає проблема захисту національного виробника. Багато хто з бізнес-консультантів називає таку конкуренцію гіперконкурентцією й обов'язково орієнтує свою діяльність на роз'яснення клієнтським організаціям ризиків і наслідків глобального змагання. Завдання конкурентного консалтингу має полягати в наданні допомоги клієнтським організаціям щодо адаптації до змін глобального зовнішнього середовища: чим менше в ньому буде різних «претензій» і «збурень» та чим більше буде «зацікавлених сторін», тим стабільніше зможе працювати фірма.

По-друге, світовим трендом є перехід від аналогової до цифрової економіки, відповідно від традиційної до цифрової конкуренції – цифрових платформ та екосистем. І якщо наукові дослідження цих процесів ведуться, то прикладних методик із діагностики конкуренції та її ризиків у нових умовах дуже мало. З одного боку, цифрові платформи мають значні конкурентні переваги. Серед них: скорочення трансакційних витрат клієнтів на пошук один одного, укладення та реалізацію угоди; зменшення часу виведення нового продукту на ринок; мережевий ефект двостороннього ринку в ситуації, коли дві групи користувачів (зазвичай творці продукту та споживачі) створюють додану вартість одна для одної, отримуючи взаємовигідні переваги,

наприклад: користувачі й розробники операційних систем (провайдери платформ Windows, Macintosh, Linux); здобувачі роботи й роботодавці на ринку праці (Monster, hh.ru, кадрові агентства); споживачі фільмів і кіностудії DVD (Sony, Toshiba, Samsung); можливість платформ бути екстериторіальними; здатність працювати на кількох ринках одночасно; формування екосистем із багатьма учасниками.

З другого боку, поширення платформ обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів. Так, частка Facebook на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 і 63,7% відповідно; 92,7% ринку пошукових систем у світі належить Google; 47,8% ринку публічних хмарних послуг контролюється Amazon; 22,9% ринку мобільних операційних систем у світі припадає на Apple. При цьому очевидною стає антиконкурентна поведінка операторів цифрових платформ: перспектива знищення ресурсів конкурента; відмова в доступі до даних; придбання створюваних конкурентами стартапів; процеси злиття та поглинання; значні бар'єри входу на ринок: на ринку США, наприклад, зараз у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – Google та Apple. Збільшуючи частку компанії шляхом скупки стартапів і малих та середніх фірм, цифрові гіганти ще більше захищають себе від конкуренції. Отже, перед бізнес-консультантами постає завдання розтлумачити клієнтам небезпеки монополізації нового типу та необхідності боротися з нею: або вдосконалювати чинне національне антимонопольне законодавство, або розробляти нове. Потрібні нові методичні підходи до визначення понять «межі ринку (товарні, територіальні, часові)», «зловживання монопольним (домінуючим) становищем», «ринкова влада», «антиконкурентні узгоджені дії», «концентрація суб'єктів господарювання» тощо.

По-третє, ми спостерігаємо багато проявів асиметричної конкуренції – з новим розумінням основи конкуренції та різною логікою ведення бізнесу її гравцями. Асиметрична конкуренція характеризується ситуаційним домінуванням одного суперника над іншим (іншими) та зворотною кон'юнктурною залежністю суперників. Вести успішну асиметричну конкуренцію фірмам дозволяє, по-перше, їх «унікальність», «неподібність», «відсутність аналогій» у ресурсах, стратегіях, діях і результатах, а по-друге, несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій та результатів. Як наслідок – успішні учасники асиметричної конкуренції змінюють правила конкуренції на свою користь.

Напрошуються аналогії з «асиметричними війнами» та «асиметричними конфліктами», які досліджуються представниками військових наук. А зав-

дання консультанта ускладнюються. Зрозуміло, що йдеться про ефективну конкуренцію, в якій переможець досягає своєї мети. Однак ведення бізнесової війни – це витрати, причому існує навіть поняття «бюджет конкурентної війни». Тому перед бізнес-консультантами та їхніми клієнтами постає питання: конкурувати чи координувати свої дії з конкурентами? В останньому випадку фірма може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації або координації своїх зв'язків із постачальниками, торговельними посередниками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками, оскільки їхня господарська діяльність тісно взаємопов'язана. Іншим аргументом консультанта на користь оптимізації господарських відносин суб'єктів галузі та ринку є економічна не вигідність частотої зміни ділових партнерів. Нарешті, заміна ринкового партнера іноді взагалі буває неможливою, тому що будь-який укладений коли-небудь раніше контракт «пов'язує» постачальника і покупця. З огляду на це взаємини між фірмами-конкурентами дедалі частіше переростають у підприємницькі мережі, стратегічні альянси та асоціації. Головне – не порушити антимонопольне (конкурентне) законодавство і не допустити картельних змов.

По-четверте, українська економіка і в XXI ст. залишається джерелом недобросовісної конкуренції. Бізнес-консультанти повинні звертати увагу своїх клієнтів насамперед на так звані «переваги» підприємств, які базуються на нормативно-правових актах (надають підприємствам пільги або привілеї, виняткові права на інтелектуальну власність тощо), адміністративних рішеннях (обмеженнях діяльності конкурентів шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділення землі, надання виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації підприємств тощо) або взагалі мають позаправовий характер (використання недобросовісної конкуренції або кримінальних дій проти підприємств-конкурентів). На жаль, такими є реалії нашого життя, і клієнти бізнес-консультантів мають бути до них підготовлені.

На мій погляд, розвиток конкурентних відносин потребує конкурентного управління фірмами, а саме трансформації всіх форм і методів традиційного менеджменту з метою їх підпорядкування ідеї найповнішої реалізації конкурентних переваг фірми. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтувати на конкурентну боротьбу потрібно і весь цикл управління – процеси планування, організовування, мотивування і контролю. І це ще одне завдання конкурентного консалтингу.