

## **КОНКУРЕНТНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ**

Прийняття ефективних управлінських рішень менеджерами фірми потребує одержання та аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, їх сильні та слабкі сторони, ринкову політику тощо. Це висуває нові вимоги до професійної роботи консалтингових компаній, внутрішніх та зовнішніх бізнес-консультантів, актуалізує розвиток конкурентного бізнес-консалтингу. Завданням останнього є: по-перше, надання клієнтам професійних порад щодо використання методів конкурентної діагностики, визначення рівня конкурентоспроможності (далі – КСП) фірми на національному та світовому ринку; по-друге, навчання менеджерів технологіям прогнозування та побудови сценаріїв змін конкурентного середовища, адже окремі параметри конкуренції піддаються статистичній оцінці та аналізу; по-третє, розроблення на основі конкурентної інформації спеціальних стратегій, тактик і програм конкурентних дій.

Першорядним напрямом конкурентного бізнес-консалтингу є конкурентна діагностика та аналітика. У широкому сенсі йдеться про економічну оцінку господарської діяльності фірми в умовах конкуренції, що зростає. У більш вузькому значенні бізнес-консультант пропонує послуги з визначення рівня КСП суб'єкта господарювання: систематичного оброблення інформації про бізнес; оцінки поточного стану фірми та її конкурентів; передбачення небезпек конкуренції; розробки заходів зі зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Основними об'єктами конкурентного бізнес-консалтингу мають бути: конкуренція в галузі (її види, методи, механізм, основні конкурентні ситуації); конкурентні переваги фірми та їх джерела; КСП фірми.

Найчастіше рівень КСП обґрунтовують шляхом прямого порівняння показників її фінансово-господарської діяльності з показниками конкурентів та встановлення конкурентних позицій на ринку. При цьому конкурентний аналіз спрямовується на: визначення КСП її товарів і послуг за співвідношенням «ціна – якість»; аналіз порівняльних переваг фірм-конкурентів; зіставлення економічних показників фірми з показниками діяльності інших фірм галузі в цілому; визначення інтегрального показника рівня КСП фірми за критеріями задоволення потреб клієнтів. Друге трактування КСП пов'язане зі встановленням стійкості її господарської діяльності, ефективного використання економічного потенціалу. Для цього фірма повинна постійно здійснювати самодіагностику своєї господарської діяльності. Прихильники третього підходу пов'язують КСП фірми з особистою конкурентністю її топ-менеджменту та працівників. Принципової суперечності тут немає. Більш того, визначення конкурентних переваг фірм повинно виходити з одночасного використання усіх точок зору.

Особливу увагу слід приділяти розробленню науково-методичного інструментарію конкурентної діагностики, що робить консультаційний процес комплексним і всебічним. На мій погляд, бізнес-консультант може рекомендувати застосування всіх відомих форм конкурентної діагностики – аналітичної, експертної та імітаційної. Аналітична діагностика спирається на використання статистичної інформації, результатів маркетингових досліджень, аналіз конкурентних карт ринку тощо. В результаті аналітичної діагностики потрібно встановити рівень поточної КСП фірми. Експертна діагностика виконується експертами, якими можуть бути як працівники фірми, так і залучені до опитування експерти. Імітаційна діагностика фірми виконується фахівцями, які володіють інструментарієм імітаційного моделювання.

Конкурентна діагностика фірми може бути також прискореною (експрес-діагностика) і комплексною. Експрес-діагностика дозволяє з'ясувати поточну конкурентну ситуацію і найчастіше виконується силами внутрішніх консультантів (експертів) самої фірми. Комплексна конкурентна діагностика – це детальне аналітичне дослідження, що охоплює усі напрями роботи фірми й дає можливість сформулювати системне уявлення про її економічний стан та основних конкурентів, дати довгостроковий прогноз розвитку фірми й відповідної галузі в цілому, сформулювати стратегії розвитку фірми та підвищення її КСП. Комплексна діагностика, як правило, здійснюється фахівцями консалтингових компаній і потребує спеціальних знань та професійної підготовки.

Для ефективної консалтингової роботи важливими є повнота та достовірність конкурентної інформації. Її основними джерелами можуть бути:

1) спеціальні аналітичні продукти. Наприклад, у практиці юридичних фірм широко використовуються: Capital IQ – програмний продукт американської компанії Capital IQ, який містить фінансову інформацію для інвестиційних компаній, банків, корпорацій, консалтингових фірм і університетів; дозволяє здійснювати фінансовий та маркетинговий аналіз компаній, розробляти фінансові моделі розв'язання складних господарських завдань; Nexis® – база даних американської компанії LexisNexis, яка включає інформацію та пропонує управлінські рішення з міжнародного права, економічної безпеки та управління ризиками, маркетингу і PR, захисту інтелектуальної власності; Mergermarket Intellegence – глобальна база даних щодо M&A проектів;

2) бази даних самих фірм та консалтингових компаній. Серед них: CRM-системи фірм, які надають інформацію про завершені фірмами проекти, клієнтів, співробітників та інше; відкриті бази (база пошуку LinkedIn, база вакансій і резюме, бази даних податкових і митних органів, ЄДРПОУ, бази судових рішень та ін.); матеріали періодичних видань та з Інтернету, звіти консалтингових фірм; інформація державних органів; аналітичні IT ресурси тощо;

3) висновки *due diligence* – комплексного дослідження діяльності компанії, яке включає: аналіз бізнесу компанії (ринків, покупців, постачальників, номенклатури продукції (послуг), технологій виробництва, організаційної структури, менеджменту тощо); фінансовий і податковий аналіз; конкурентний аналіз фірми шляхом зіставлення з діяльністю основних конкурентів; правовий аудит (експертизу) з висновком про відповідність діяльності та внутрішніх

нормативних документів фірми вимогам чинного законодавства; перевірку наявності корупційних ризиків.

Зазначу також, що зміст і спрямування аналітичної роботи бізнес-консультантів змінюються відповідно до етапу життєвого циклу фірми. Так, на стадіях виникнення і становлення фірми менеджмент має усвідомити конкурентні переваги бізнесу, які надалі потрібно буде реалізувати. Завданням бізнес-консультанта є виявлення бар'єрів для входження фірми в галузь і на ринок, консультації з питань дотримання фірмою законодавства і правил бізнес-етики. На стадії піднесення, або розвитку, фірма переходить у стан конкурентоспроможності: зростає частка ринку, набуває визнання продукція (послуги), зростає авторитет, а разом із цим – доходи й прибутки фірми. Бізнес-консультант має запропонувати комплекс заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і фірми в цілому. У найвищій точці розвитку, коли фірма досягла стану конкурентної стійкості та має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги над конкурентами, бізнес-консультант повинен розробити спеціальні заходи зі збереження такого стану. Інакше надалі динамізм буде втрачено, фірма вступить у стадію спаду, а конкуренти перехоплять у неї частину ринку. Від консультантів тоді будуть очікувати планів реорганізації бізнесу та всієї системи управління.

Отже, основна мета конкурентного бізнес-консалтингу полягає в аналізі методів роботи конкурентів фірми, уточненні її конкурентних переваг і КСП, формуванні висновків і рекомендацій, які б давали можливість менеджерам розробити ефективну конкурентну стратегію та політику. Проте чи слід орієнтувати діяльність фірми винятково на конкурентів? На мій погляд, спрямування фірми на конкурентів не є безпроблемним: фірма стає не так активною, як реактивною, потрапляє у залежність від дій конкурентів. Бізнес-консультанти мають скеровувати діяльність фірми на ринок у цілому, тобто на максимально ефективне застосування ключових компетенцій персоналу для задоволення попиту клієнтів методами, кращими ніж у конкурентів.

STATE UNIVERSITY OF JAN KOCHANOWSKI  
DEPARTMENT FOR ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

II INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE  
**INNOVATIVE ECONOMY:  
PROCESSES, STRATEGIES, TECHNOLOGIES**

January 26th, 2018

**Proceedings of the Conference**

**Part II**

**Kielce  
2018**

## Organising Committee

<b>Andrzej Pawlik</b>	Professor, dr hab., Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation;
<b>Paweł Dziekański</b>	Dr., Professor, State University of Jan Kochanowski, Poland;
<b>Bogoyavlenska Yuliya</b>	Ph.D, Assistant Professor in Economy, Department of Personnel Management and Labour Economics Zhytomyr State Technological University, Ukraine;
<b>Rita Bendravičienė</b>	Dr. of Management and Administration, Associate Professor, Dean of Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University, Lithuania;
<b>Galina Ulian</b>	Professor, Dr. of Economics, Dean of Faculty of Economic Sciences, State University of Moldova;
<b>Natia Gogolauri</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Business Sul Khan-Saba Orbeliani Teaching University, Georgia;
<b>Martina Diesener</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Economics and Management Science, Universität Leipzig, Germany;
<b>Olga Chwiej</b>	Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland;
<b>Shaposhnykov Kostyantyn</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea Research Institute of Economy and Innovation, Ukraine;
<b>Yuliana Dragalin</b>	Ph.D, Dr. of Economics, As. Professor, Dean of Faculty of Economic Sciences, Free International University, Moldova.

II International Scientific Conference **Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies:** Conference Proceedings, Part II, January 26, 2018. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 136 pages.

## CONTENTS

### PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE NEW ECONOMIC CONDITIONS

**Артемчук В. О., Литвишко Л. О., Височило О. М.**

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....1

**Базалійська Н. П.**

ЕКСПЕРТНИЙ МЕТОД АНАЛІЗУ ДІАГНОСТУВАННЯ  
ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....4

**Гончар М. Ф.**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ  
ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....7

**Железняк К. Л., Компанець К. А.**

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЙОГО МЕНЕДЖМЕНТОМ .....9

**Zaika S. O.**

FEATURES OF THE TOURIST MARKET  
AS A MARKET OF SERVICES.....12

**Войташевська Ю. О., Гльченко В. Ю.**

ДО ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ  
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....14

**Крет І. З.**

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ .....17

**Lysa S. S.**

TRENDS IN WAREHOUSE LOGISTICS: SOLUTION OR PROBLEM .....20

**Лук'янець Г. І.**

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
НА РИНКАХ КІНО ТА ВІДЕОІГОР .....23

**Мних О. Б., Далик В. П.**

СИСТЕМНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ТА ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....26

**Romanych I. B.**

WSKAZNIKI JAKOŚCI I PRZYSZŁE TENDENCJE USŁUG FIRMY  
POCZTOWO-LOGISTYCZNEJ.....30

**Ружицький А. В.**

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....34

**Шевченко Л. С.**

КОНКУРЕНТНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ .....37