

Е.А. Нигай, А.М. Кудрик

**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ
СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ
СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ
УСЛУГ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ:
АДАПТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

Монография

RU
science
RUS-SCIENCE.RU

Москва

2024

УДК 658:339.137.2

ББК 65.290-2

Н60

Рецензенты:

Н.С. Фролова, доцент Высшей школы менеджмента, канд. экон. наук,
доц.,

Е.Н. Алешкина, директор ООО «Консалтинг – ВЛ»

Авторы:

Е.А. Нигай, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО Влади-
востокский государственный университет, канд. экон. наук, доц.,

А.М. Кудрик, магистр по направлению Менеджмент, ФГБОУ ВО Влади-
востокский государственный университет

Нигай, Евгения Антоновна.

Н60

Разработка конкурентной стратегии компании сферы консал-
тинговых услуг в условиях цифровизации экономики: адаптирован-
ный подход : монография / Е.А. Нигай, А.М. Кудрик. — Москва :
РУСАЙНС, 2024. — 92 с.

ISBN 978-5-466-08319-4

Процессы цифровой трансформации экономики и бизнеса по-новому под-
нимают вопросы управления конкурентоспособностью организаций. В работе ис-
следованы современные подходы к формированию методик разработки конкурент-
ной стратегии компании сферы консалтинговых услуг; предложен адаптированный
подход к формированию методики с учетом специфики отрасли и условий цифро-
визации экономики; сформирована методика по формированию конкурентной стра-
тегии компании сферы консалтинговых услуг в условиях цифровой экономики; раз-
работаны и оценены цифровые показатели, влияющие на усиление конкурентных
позиций консалтинговых компаний; разработана и оценена модель симбиотиче-
ского партнерства консалтинговых компаний в рамках применения ее для повыше-
ния конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, адаптированный подход,
цифровизация экономи-ки, информационная насыщенность, инновационная адап-
тивность.

УДК 658:339.137.2

ББК 65.290-2

© Нигай Е.А.,

Кудрик А.М., 2024

© ООО «РУСАЙНС», 2024

ISBN 978-5-466-08319-4

Содержание

Введение.....	4
1. Научные подходы к разработке конкурентной стратегии.....	7
1.1. Содержание конкурентной стратегии.....	7
1.2. Обзор методических подходов к разработке конкурентной стратегии	14
1.3. Обоснование адаптированного подхода к разработке конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг.....	23
2. Разработка методического комплекса рекомендаций по формированию конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг в условиях цифровизации экономики.....	30
2.1. Основные положения методики.....	30
2.2. Требования, предъявляемые к методике	36
2.3. Методика разработки конкурентной стратегии.....	38
3. Апробация адаптированного подхода к разработке конкурентной стратегии компании в условиях цифровизации экономики на примере ООО «Консалтинг – ВЛ»	54
3.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Консалтинг – ВЛ».....	54
3.2. Разработка конкурентной стратегии ООО «Консалтинг – ВЛ» в условиях цифровизации экономики на основе адаптированного подхода.....	63
3.3. Оценка эффективности модели симбиотического партнерства в конкурентной стратегии ООО «Консалтинг – ВЛ».....	72
Заключение.....	82
Список использованных источников.....	85

Введение

С развитием рыночной экономики и предоставлением хозяйствующим субъектам больших экономических свобод, вопрос борьбы за место на рыночной арене становится все более актуальным среди подавляющего числа компаний. Вне зависимости от отрасли, размера и продолжительности функционирования каждая компания стремится превзойти своих конкурентов, тем самым привлекая большее число клиентов и повышая свой статус и востребованность. Сфера консалтинговых услуг – относительно новая для российского рынка, а с текущими изменениями в мире востребованность компаний, оказывающих подобные услуги, возросла [1].

За последние несколько лет все большее число компаний осознает выгоду передачи полномочий по ведению бухгалтерского, управленческого, кадрового или иного учета сторонней организации. Это позволяет значительно сократить затраты компаний на содержание рабочих мест и оплату труда штатного персонала. Это подводит к росту числа фирм, оказывающих консалтинговые услуги, а вместе с этим растет и конкуренция. Компании вынуждены придумывать различные тактики и стратегии, чтобы не только поддерживать текущий уровень конкурентоспособности, но и приспособиться ко всем тем новым условиям, что диктует рынку современный мир. Исходя из этого, выходит так, что вопрос формирования конкурентной стратегии для компании сферы консалтинговых услуг – насущный и требует тщательной проработки с учетом всех рыночных новшеств.

Вопрос конкурентной стратегии и методики её формирования нередко освещался в трудах многих авторов, как зарубежных, так и отечественных. Основоположником разработки такого понятия, как конкурентная стратегия, принято считать американского экономиста и профессора Майкла Портера. В дальнейшем над вопросом конкурентной стратегии работали и продолжают работать многие ученые, они предлагают различные виды стратегий, принципов их формирования, а также подходов к разработке [2]. Среди таких ученых Ф.Котлер, Г. Гассель, А. Юданов, М. МакДональд, И. Ансофф, Г. Азоев, Л. Раменский и многие другие.

Основная проблема заключается в том, что, с одной стороны, существуют общие методики для формирования конкурентной стратегии развития компаний, предложенные известными экономистами, а также рассмотренные в научных работах многих исследователей. С другой стороны, эти методики и механизмы не учитывают отраслевой принадлежности, выступают, скорее общими предписаниями, нежели полноценным алгоритмом действий, направленным на детальное изучение рынка и его требований для создания полноценной стратегии повышения конкурентоспособности. Основной акцент в данной научной работе сделан именно на отраслевую принадлежность компании, так как в большей мере именно от этого фактора

зависит результативность разработанной методики. Она опирается на особенности предлагаемого продукта, специфику рынка данной отрасли, а также особенности работы аналогичных компаний. Естественно, базисом служат фундаментальные исследования и разработки по методикам формирования конкурентных стратегий, однако они дополнены, модернизированы и подстроены таким образом, что компании определенной сферы смогут применять готовую методику, без отвлечения ресурсов на ее дополнение. Говоря о специфике отрасли, научная работа нацелена на разработку методики для компании сферы услуг, в частности консалтинговые услуги в сфере бухгалтерского и управленческого учета [3]. Это, в свою очередь, означает отсутствие материального продукта, предлагаемого компанией, что скажется на разработанной методике. Кроме того, следует сделать акцент на том, что небольшие компании также являются полноценными участниками рынка, что означает необходимость наличия у них стратегии для ведения конкурентной борьбы. А так как в одиночку противостоять более крупным игрокам на рынке довольно сложно, в работе рассмотрена возможность объединения усилий нескольких компаний сферы консалтинговых услуг для сохранения и укрепления их места на рынке.

Объектом исследования выступает деятельность организаций, оказывающих консалтинговые услуги. Предметом исследования является система организационно – управленческих отношений по формированию конкурентной стратегии в деятельности компаний сферы консалтинговых услуг с учетом условий цифровизации экономики.

Цель исследования – обоснование и разработка методики формирования конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг на основе адаптированного подхода с учетом условий цифровизации экономики. На основе этого были сформулированы следующие задачи исследования:

- рассмотрение научных подходов к содержанию конкурентной стратегии;
- критический анализ методических подходов к разработке конкурентной стратегии;
- формирование и обоснование адаптированного подхода к разработке конкурентной стратегии;
- формирование основных положений и содержания разработанной методики;
- анализ деятельности исследуемой компании;
- разработка конкурентной стратегии исследуемой компании на основе адаптированного подхода;
- оценка эффективности модели симбиотического партнерства.

Одним из основных методов, использованных в работе, является ана-

лиз полученной информации, а также методы индукции и дедукции, которые заключаются в том, что полученная информация либо обобщается, и вывод делается исходя из общего результата, а не отдельных показателей, либо выделяются частные ситуации и анализ проводится непосредственно по ним.

Результат работы (её практическая значимость) заключается в возможности применения разработанной методики компаниями, оказывающими консалтинговые услуги. Она позволит значительно сократить время, затрачиваемое на процесс разработки конкурентной стратегии, так как все необходимые действия будут сведены в единый формат. Кроме того, методика учитывает размер компании, что даст небольшим фирмам возможность противостоять более крупным игрокам на рынке.

1. Научные подходы к разработке конкурентной стратегии

1.1. Содержание конкурентной стратегии

В условиях рыночной экономики компании вынуждены бороться за потребителей, так как свободный рынок позволяет множеству компаний разнообразных форм собственности вести свою деятельность на территории Российской Федерации, что в свою очередь порождает конкуренцию. Не зависимо от того, только ли компания вышла на рынок, функционирует на нем какое-то время или же является его постоянным участником, борьба за клиентов и долю на рынке всегда будет актуальным и насущным вопросом. на все это оказывают влияние различные факторы, среди которых и изменчивость внешней среды, субъективное отношение потребителей, микроклимат внутри компании и многие другие. Это влечет за собой необходимость наличия у компании стратегии, которая будет сфокусирована на уровне конкурентоспособности компании и соответствии имеющихся ресурсов для реализации намеченных планов.

В рамках борьбы за нишу на рынке компании прибегают к разным методам и способам, однако не все из них эффективны, а многие и вовсе влекут за собой нерациональные издержки. Этот факт подводит к необходимости формирования конкретного алгоритма, который будет учитывать целый ряд факторов, таких как отрасль компании, её сильные и слабые стороны, емкость рынка, уровень спроса.

Прежде чем говорить о разработке конкурентной стратегии, следует четко понимать теоретическую составляющую данного понятия. Одним из первых, кто начал развивать вопрос конкуренции и, как следствие, конкурентной стратегии, был Майкл Портер [4]. По мнению ученого, конкурентная стратегия представляет собой долгосрочный план, который организация выполняет, чтобы не только создать, но и закрепить конкурентное преимущество перед другими компаниями на рынке. Это означает, что конкурентная стратегия для компании является инвестиций в свою деятельность на долгий срок, которая принесет свои результаты спустя какое-то время. Компании следует не просто придерживаться выбранного курса, но и осознавать тот факт, что другие игроки начнут реагировать на реализуемые действия, что в свою очередь означает необходимость стратегии быть гибкой.

Еще одним ученым, внесшим значительный вклад в развитие понятия конкурентная стратегия, выступает Игорь Ансофф [5]. Он сравнивает стратегию с политикой и трактует ее следующим образом: набор правил или ограничений выбора целей компании и средств их достижения. Цели, согласно Ансоффу, должны быть поставлены таким образом, чтобы можно было достичь конкурентного преимущества.

Следует различать понятия конкурентная стратегия и стратегия повышения конкурентоспособности. Конкурентная стратегия представляет собой более широкое понятие, описывается как долгосрочный план действий компании, направленный не только на достижение наиболее выгодного относительно конкурирующих компаний положения на рынке, но и на поддержание текущих позиций компании таким образом, чтобы не нести убытков и находится на соответствующем уровне относительно конкурентов, защищая занимаемую рыночную нишу. Стратегия повышения конкурентоспособности ставит перед собой лишь одну цель: достигнуть конкурентного преимущества, не уделяя внимания текущим делам [6].

Над вопросом конкурентной стратегии работали и продолжают работать многие ученые, они предлагают различные виды стратегий, принципов их формирования, а также подходов к разработке. Среди таких ученых Ф.Котлер, Г. Гассель, А. Юданов, М. Мак-Дональд, И. Ансофф, Г. Азоев, Л. Раменский и многие другие [7]. Однако, так как именно Портера считают основоположником концепции конкурентной стратегии, то более глубокий анализ данного понятия будет основан на его данных [8].

Конкурентную стратегию можно представить как цель (цели), которые компания стремится достичь, и средства, способствующие их достижению. Портер схематично представил стратегию в виде комбинации двух этих составляющих и назвал это «колесом конкурентной стратегии» (рисунок 1.1). Центром колеса выступают цели фирмы, то есть то, для чего она вообще запускает данное колесо, решение как задач преследует в ходе своей деятельности и, главное, что стремится получить в итоге. Спицами колеса выступают основные направления деловой политики компании, с помощью которых компания собирается достигать намеченные цели.

По каждому пункту схемы менеджеры компании формулируют ключевые аспекты деловой политики в соответствии со спецификой деятельности фирмы и должны быть максимально конкретны и объективны, так как они будут составлять базис для выбора и формулировки конкурентной стратегии. Схема представлена в виде колеса по той причине, что все аспекты деятельности должны быть связаны друг с другом и с целями, иначе колесо не будет катиться, то есть стратегия не будет действенной.

Далее следует рассмотреть, как разные авторы классифицируют конкурентную стратегию. Фундаментом для формирования конкурентной стратегии, согласно Портеру, служит его теория конкурентного преимущества. Она состоит в том, что компания обладает какой-либо уникальной характеристикой, которая выгодно отличает ее от других и позволяет занять выигрышное положение на рынке. Не стоит путать конкурентное преимущество с сильными сторонами компании. Главное отличие состоит в уникальности свойства (набора свойств), что делает компанию запоминающейся среди потребителей и дает ей определенную репутацию [9]. Так, Портер предложил

три базовые конкурентные стратегии, основанные на конкурентном преимуществе: абсолютного лидерства в издержках, дифференциации и фокусирования.



Рисунок 1.1 – Колесо конкурентной стратегии по М. Портеру [8]

Стратегия лидерства в издержках заключается в том, что компания снизит свои затраты до уникально низкого для отрасли уровня и, как следствие, уменьшит себестоимость конечной продукции. Наиболее выгодна эта стратегия станет для компаний, которые занимают большую долю рынка, имеют значительный объем продаж, что сгенерирует компании высокую прибыль. Однако стоит помнить о том, что при снижении издержек сравнительно падает качество продукта, а значит потребители могут быстро переориентировать свой интерес в пользу другой компании.

Стратегия дифференциации основана на исключительных характеристиках товара, за которые покупатели готовы будут платить более высокую цену. Не стоит применять эту стратегию к товарам, которые являются объектами массового потребления: потребители не будут готовы переплачивать за привычный товар с какими-либо отличительными характеристиками [11]. Прежде чем применить эту стратегию, необходимо проанализировать специфику желаний клиентов и на основе этого сформировать уникальный набор характеристик, способный привлечь потребителя.

И третья базовая стратегия – стратегия фокусирования – состоит в том, что компания задействует не все аспекты своей деятельности для ведения конкурентной борьбы, а фокусируется на наиболее выгодном: группа

покупателей, вид продукции, географический сегмент рынка. Такая стратегия подойдет малым компаниям, которые не в состоянии противостоять крупным конкурентам. Им проще направить имеющиеся ресурсы на улучшение конкретного сегмента, который точно сможет привлечь покупателей, а не тратить их на совершенствование всей деятельности, понимая, что более крупные компании все равно заберут большую долю потенциальных клиентов.

Американский экономист и маркетолог Филип Котлер [12] основывает свою классификацию конкурентных стратегий на доли рынка, принадлежащей компании. Он предлагает четыре вида стратегий: стратегия лидера на рынке, стратегия претендента на лидерство, стратегия последователя и стратегия «нишевика» (или обитателя рыночной ниши).

Стратегии лидера рынка рассчитаны на компании, которым принадлежит большая доля рынка и на которых зачастую ориентируются остальные участники рынка. Тем не менее таким компаниям не стоит полагаться на размер компании и уже занимаемое положение, а стоит подобрать такую стратегию, способную либо удерживать долю компании, либо расширить её [13]. Так, это может быть стратегия, направленная на расширение доли рынка, или стратегия, направленная на защиту доли на рынке посредством либо концентрации ресурсов, либо сменой ценовой политики.

Для претендентов на лидерство стратегии будут направлены на увеличение своей рыночной доли и смещение позиций лидеров. Компании могут делать это за счет изменения ценовой политики, расширения ассортимента, введения инновационного товара и другое. Стратегии последователя больше подойдет тем компаниям, которые не стремятся расширить свое влияние на рынке, а хотят привлечь внимание потребителя. Делать это при помощи разработке нового товара для компаний требует значительных вложений, поэтому они выбирают путь подражателя – копируют товар компании – лидера. В таком случае есть несколько возможных стратегий. Во-первых, плагиат – незаконная деятельность, так что компания не остается другого выбора, кроме как выход на «черный» рынок для генерации прибыли. Во-вторых, компаниям необязательно прибегать к полному копированию товара, можно внести незначительные изменения, что не станет полным плагиатом и сможет привлечь потребителей. В иных случаях можно взять товар компании – лидера и изменить его упаковку, рекламу. Также компания может улучшить скопированный товар, если это позволяют ресурсы компании, в противном случае такая стратегия может привести к банкротству. Отличительная черта стратегии нишевиков состоит в том, что они абстрагированы от крупных компаний и не стремятся конкурировать с ними или же копировать их товар [14]. Вместо этого они фокусируются на небольших рыночных нишах и развиваются там. Стратегии для таких компа-

ний будут основаны на определенной специализации: конечный потребитель, география, соотношение цены и качества, уровень обслуживания.

Среди отечественных экономистов можно выделить классификацию конкурентных стратегий А.Ю. Юданова [15], который свои разработки основывал на исследования ученого – биолога Л.Г. Раменского. Так, стратегии было предложено классифицировать в зависимости от условий, продиктованных рынком, и ресурсного потенциала компании: виолентная, пациентная, комутантная и экспелерентную.

Виолентная стратегия ориентирована на массовое производство и подходит крупным компаниям с устойчивой репутацией и крупносерийным производством. Такая стратегия подразумевает низкие издержки при высоком спросе. Пациентная стратегия подходит компаниям с узконаправленной специализацией, которые удовлетворяют специфичные потребности клиентов. Главные условия для применения этой стратегии – высокий уровень доходов потребителей и эксклюзивность товаров [16]. Расходы для компаний – пациентов достаточно высокие, но их компенсирует стоимость товара.

Комулантную стратегию выбирают гибкие и мелкие компании, которые всегда готовы перестроить свое производство, чтобы подстроиться под быстроизменяющийся спрос и потребности потребителей. Зачастую такие компании не имеют определенной специализации, а их производство довольно универсально. Такая стратегия базируется на создании товаров – имитаций, которые не отличаются высоким качеством, но удовлетворяют запросы клиентов в сравнительно короткие сроки [17]. Компании – экспелеренты применяют стратегию нововведений и инноваций. Она сопряжена с высоким риском, так как выход на новый рынок или создание нового товара не всегда будет пользоваться желаемым уровнем спроса. Однако при правильном подходе к реализации данной стратегии и тщательном изучении рынка, можно выгодно занять неосвоенную нишу, какое-то время избежать конкуренции и добиться стремительного роста компании.

Рынок \ Товар	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития товара
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 1.2 – Матрица И.Ансоффа «товар – рынок»

Игорь Ансофф основывал свои типизацию конкурентных стратегий на соотношении товара компании (как существующего, так и нового) и рынком, где она функционирует [18]. Любая отрасль обладает широким спек-

тром продуктов и рынков, что означает возможности для роста и продвижения. На основе этого Ансофф предложил матрицу (рисунок 1.2), где горизонтальная ось – это продукт компании, а вертикальная ось – это рынки.

Для стратегии проникновения характерен рост компании без освоения новых рынков и внедрения новой продукции. Вместо этого все силы будут направлены на уже существующий товар и привлечение большего числа потребителей на занятом рынке. Так, в рамках применения данной стратегии компании применяют систему скидок и бонусов, расширение занимаемых торговых площадок, использование рекламных кампаний. Стратегия развития товара предполагает продолжение деятельности компании на существующем рынке, но с предложением инновационного товара. Это может быть либо изменение свойств товара или повышение его качества, расширение торговой линейки, либо предложение абсолютно нового товара, созданного на основе изменяющего спроса потребителей [19].

Стратегия развития рынка состоит в выходе на новый рынок с уже имеющимся товаром. Данная стратегия зачастую ориентирована на изменение географии реализации продукта, либо на демографическом изменении рынка [20]. Стратегия диверсификации по Ансоффу заключается в выходе на новый для компании рынок с новым товаром. Из всех предложенных стратегий – эта является наиболее рискованной, так как она требует значительных вложений в создание и развитие нового товара, а также предполагает появление новых потребителей, чью реакцию на новый товар предугадать не является возможным.

Доктор экономических наук Г.Л. Азоев [21] предлагает пять базовых конкурентных стратегий: снижения издержек, дифференциации продукции, сегментирования рынка, внедрения новшеств и немедленного реагирования на потребности рынка. Предлагаемые стратегии похожи по своему содержанию на базовые стратегии Портера. Стратегия сегментирования рынка направлена на сосредоточение внимания компании на каком-то определенном сегменте рынка, выделяемом по принципам сегментации. Суть стратегии состоит в том, что у компании есть ресурсы для более эффективного обслуживания определенного рынка, её не стоит растрчивать ресурсы на всем рынке. Стратегия внедрения новшеств основывается на внедрение принципиального нового товара, ноу – хау компании, что позволит ей занять нишу на рынке с низким уровнем конкуренции и тем самым быстрыми темпами развить свою деятельность. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка разработана для гибких компаний, которые способны в короткие сроки подстраиваться под меняющиеся условия спроса. Компании, применяющие данную стратегию, должны быть готовы к быстрой переориентации своего производства и постоянным переходам к новым проектам.

А.А. Томпсон вместе с А.Дж. Стриклендом предлагают следующие виды конкурентных стратегий: наступательные, оборонительные и вертикальной интеграции [22]. Наступательные стратегии направлены на сохранение конкурентного преимущества, цель таких стратегий состоит в том, чтобы противостоять или подавлять конкурентов. Сделано это может быть за счет использования сильных сторон конкурентов и использования их в своих интересах. Также можно взять слабые стороны компании – конкурента и усовершенствовать схожие позиции в своем бизнесе.

Оборонительные стратегии сфокусированы на сохранение своих конкурентных позиций и снижение рисков быть атакованными другими компаниями. В данном случае компании должны обратить все внимание на внутренне состояние дел компании и направить ресурсы в усовершенствование своей деятельности, а не прямую борьбу с конкурентами. Сделано это может быть различными вариантами: расширении номенклатуры, смена поставщиков, введение программ лояльности. Стратегии вертикальной интеграции связаны с расширением бизнеса путем, например, открытия новых точек реализации продукта.

И выделим еще одну типологию конкурентных стратегий, предложенную американскими учеными Р. Майлсом и Ч. Сноу [23]. Их классификация основана на скорости реагирования на потребности рынка: стратегии защиты, поиска, анализа и реагирования.

Стратегия защиты подходит тем компаниям, которые предпочитают безрисковую деятельность и ведут свой бизнес без отслеживания рыночных тенденций. Стратегия защиты направлена на сохранение уже занятой доли на рынке и имеющихся потребителей. Для этого характерна ориентация на отслеживание стабильной работы производства и стремление максимально снизить издержки, чтобы заработать большую прибыль без значимых изменений.

Стратегии поиска, наоборот, подходят компаниям, готовым к риску и новым возможностям. Для этих стратегий подходит внедрение новых технологий и создание инновационного продукта. Стратегии анализа лежат на периферии двух предыдущих стратегия. При сохранении стабильного производства, компании, применяющие данные стратегии, по мере необходимости вносят корректировки: модернизируют товар, расширяют продуктовую линейку, ищут новых потребителей за счет создания товара, подходящего под их потребности.

Стратегия реагирования характерны для малых компаний, обладающих высоким уровнем гибкости и не имеющим долгосрочного плана деятельности. Они строят свой бизнес таким образом, чтобы в любой момент можно было переориентировать его под изменчивый спрос. Однако данный вид стратегий не самый эффективный, так как в любой момент компании могут столкнуться с нехваткой ресурсов для перестроения своей работы, что приведет к краху.

По проведенному обзору видно, что существует множество разнообразных конкурентных стратегий, которые представляют собой довольно обобщенный план действий для компании. Стоит обратить внимание, что рынок услуг значительно отличается от товарного, а значит будут отличаться и стратегии.

И, прежде чем перейти к рассмотрению подходов к разработке конкурентной стратегии, стоит упомянуть еще один важный фактор, предложенный М. Портером – элементы эффективной конкурентной стратегии, к которым относятся следующие [24]:

- степень специализации в отрасли;
- работа в области построения знания бренда;
- структура отдела сбыта;
- политика в области оптовых и розничных каналов сбыта;
- политика в области качества продукции;
- уровень проявления технологического лидерства;
- политика в области издержек;
- уровень вертикальной интеграции;
- политика в области обслуживания;
- политика ценообразования;
- леверидж.

В данном разделе были рассмотрены основные научные подходы к разработке конкурентной стратегии. Как видно из собранных данных, существует огромный спектр конкурентных стратегий, и несмотря на то, что многие классификации разных авторов перекликаются друг с другом, каждый предложенный тип стратегии по – своему уникален. Также следует отметить, что ни один экономист из упомянутых выше не привязывает типологию стратегий к сфере деятельности компании, что значительно облегчает задачу при выборе нужного долгосрочного плана. Однако, консалтинг – весьма специфичная сфера, что означает необходимость тщательного изучения каждой из предложенных стратегий и наличия определенной методики, позволяющей разработать наиболее релевантную стратегию.

1.2. Обзор методических подходов к разработке конкурентной стратегии

Стратегии компании не формируются одним днем, данный процесс требует времени, вовлечения руководителей отделов и подразделений компаний, проведение мозгового штурма и многое другое. По этой причине сам процесс разработки конкурентной стратегии делится на этапы, причем, чем детальней и глубже проработан каждый из них, тем эффективней будет ее

внедрение и реализация. Далее будут рассмотрены варианты, предложенные современными исследователями, относительно того, как и какие этапы следует выделять при разработке конкурентной стратегии.

В своей научной статье Левушкин И.А. и Доможилкина Ж.В. предлагают разделить разработку конкурентной стратегии на три этапа: подготовительный, разработки и реализации [25]. Каждый из этапов также делится на фазы, позволяющие тщательнее рассмотреть момент формирования стратегии. Подготовительный этап включает в себя разработку миссии и общекорпоративной стратегии компании и формулировку задач, решение которых поможет выиграть в конкурентной борьбе.

Этап разработки состоит из сбора и анализа информации о внешней и внутренней средах предприятия; выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке; анализ выбранной стратегии. Завершающий этап – этап реализации – строится на реализации конкурентной стратегии посредством разработанного плана; анализе результатов реализации стратегии; корректировке существующей стратегии или разработке новой более эффективной стратегии [26].

Данный алгоритм универсален для большинства компаний, однако для малого бизнеса он может оказаться неподходящим по ряду причин. Прежде всего, это разработка миссии и общекорпоративной стратегии. Несмотря на то, что это неотъемлемая часть стратегического управления бизнесом, малые компании пренебрегают данным этапом, так как для масштабов их деятельности в этом нет необходимости. Задачи, согласно данному алгоритму, формулируются исходя из миссии и общекорпоративной стратегии, а так как они так или иначе отсутствуют у малых компаний, базировать их придется на других компонентах. Таким образом, подготовительный этап является малополезным для небольших компаний, которые, между прочим, также являются полноценными участниками рынка и участвуют в конкурентной борьбе.

Непосредственно этап разработки применим ко компаниям любого масштаба, однако фаза анализа выбранной стратегии является неоднозначной. Перед тем как выбрать конкурентную стратегию, компания уже провела всесторонний анализ, так что, на мой взгляд, анализ непосредственно самой стратегии может быть пустой тратой ресурсов.

Кулешов Д.К. в своей научной работе рассматривает формирование конкурентных стратегий именно для компаний сферы услуг [27]. За основу формирования конкурентной стратегии автор берет анализ внутренней и внешней среды предприятия. Для оценки внешней среды берется известная всем и весьма эффективная модель пяти сил конкуренции Портера. Благодаря этому можно оценить уровень адаптивности компании и то, насколько гибкой она является, так как гибкость – важнейший фактор, который учитывается при оптимизации деятельности компании.

Оценка гибкости – один из важнейших элементов, выступающих буфером роста конкурентоспособности, особенно для компаний сферы услуг. То, насколько быстро исполнитель сможет переориентировать свою деятельность в зависимости от требований клиентов, сможет выделить компанию на фоне конкурирующих фирм и позволит сформировать ей нужную репутацию среди клиентов. Для компаний – производителей материальных благ степень гибкость не стоит на первом месте, так как товар так или иначе постоянная единица и запросы на него изменяются сравнительно медленно, нежели меняются требования заказчиков к видам услуг. Для компаний, занимающихся этим видом деятельности, очень важно быть готовым в любой момент подстроиться под требования клиента и под тот уровень обслуживания, который он требует, чтобы должным образом удовлетворить всего его запросы.

Для анализа внутренней среды внутренней среды компании Кулешов предложил собственную схему показателей, оценка которых позволит сформировать наиболее подходящую конкурентную стратегии (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Укрупненная схема основных внутренних показателей конкурентоспособности предприятия сферы услуг [28]

Инновационную активность автор подразделяет на собственную и заимствованную. К последним относят приобретенные права на уже существующие разработки, патенты, товарные знаки. Собственные инновации представляет наибольшую важность, так как могут выступать в качестве конкурентного преимущества компании. Это самостоятельно проведенные компанией исследования и разработки, направленные на улучшение и совершенствование оказываемых услуг. Информационная насыщенность представляет собой не только объем и качество информации, используемой компанией в рамках своей деятельности, но и уровень информационной активности сотрудников, их постоянное обучение и повышение квалификации, позволяющие получить нужный объем знаний и навыков, необходимых для оказания разносторонних услуг.

Имидж и деловая репутация компании формируется из уровня лояльности клиентов и их желания обратиться в компанию повторно или порекомендовать ее другим людям. Качество услуг – один из важнейших показателей, который напрямую влияет на количество клиентов компании и уровень их прироста. Важно, чтобы компания смогла оправдать ожидания клиента от оказания услуги. Понять это можно при помощи опросов, которые будут проводиться в начале оказания услуги, где клиент сможет в общем виде ответить на вопросы и указать, что он хочет получить в результате, дав оценку своим ожиданиям по бальной системе. Также опросный лист клиенту нужно будет заполнить после оказания услуг, чтобы менеджеры компании смогли сопоставить данные и сделать соответствующие выводы. Данная оценка позволит при необходимости внести корректировки в процесс оказания услуг, что сможет улучшить их качество и, как следствие, станет одним из элементов, влияющих на повышение конкурентоспособности.

В своем исследовании Иванова М.В. предлагает при разработке конкурентной стратегии взять за основу три базисные стратегии Портера, а затем провести развернутый анализ среды, в которой функционирует компания, чтобы прийти к окончательному решению в отношении стратегии [29]. В анализ среды Иванова предлагает включить анализ макроокружения, внутренней и внешней среды. Анализ макроокружения состоит из состояния экономики страны в целом, инфраструктуры, научно – технической аспектов развития, политических процессов. Внешняя среда предполагает анализ клиентов, поставщиков, конкурентов, а также текущей позиции компании на рынке. Анализ внутренней среды, по мнению автора, состоит из анализа кадрового потенциала компании, организационной культуры, финансов и другого.

Опять же данный алгоритм является довольно общим и предполагает ряд факторов, которые могут оказаться несоответствующими положению компании на рынке. Малым компаниям достаточно занимаемой ими доли, а конкурентная стратегия должна позволить им закрепить своей положением

и спастись от захвата их рыночной ниши конкурентами [30]. А для компаний сферы услуг важнее обратить внимание на информационную оснащенность и репутацию компании, нежели на анализ состояния макроокружения.

Тихонов Р.Р. и Пахомова Ю.А. в своей научной статье предложили укрупненный процесс разработки конкурентной стратегии, состоящий из трех основных этапов [31]. Первый этап – это уже упомянутый у других авторов анализ внутренней среды компании, однако в первую очередь авторы предлагают обратить внимание компании на прибыльность её деятельности, на состояние ее активов и источники их формирования. Второй этап связан с диагностикой положения компании на рынке, он направлен на оценку состояния компании относительно конкурентов, а также на оценку уровня ее приспособляемости к конъюнктуре рынка. В ходе данного этапа у руководства компании закладываются фундаментальные знания и представления о том, что нужно делать и куда направить ресурсы для достижения поставленных целей и формированию устойчивого и выигрышного конкурентного положения.

Третий этап, предлагаемый авторами, ранее не был упомянут. Он направлен на обоснование механизмов, способствующих достижению заявленной во втором этапе траектории развития при сопоставлении с имеющимися в распоряжении компании ресурсами [32]. Именно такой подход, заключающийся в заблаговременной оценке правильности выбранного пути, позволит компании выбрать наиболее подходящую конкурентную стратегию с минимизацией последующих рисков. На основе этого авторы разработали алгоритм по формированию конкурентной стратегии (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Алгоритм формирования конкурентной стратегии [33]

В целом, данный алгоритм довольно четко и существенно описывает шаги формирования конкурентной стратегии. Авторы не предлагают проводить излишние оценки и анализ, который может оказаться бессмысленными с точки зрения его необходимости для разработки конкурентной стратегии. В то же время этапы дают возможность сформировать полную картину о деятельности фирмы и выявить текущие проблемы и возможности роста. Однако данный алгоритм является обобщенным и требует дополнительной проработки для его адаптации под сферу деятельности компании.

Еще один автор, Бузимова А.С., в своей работе предлагает общий, более расширенный алгоритм разработки стратегии (рисунок 1.5).

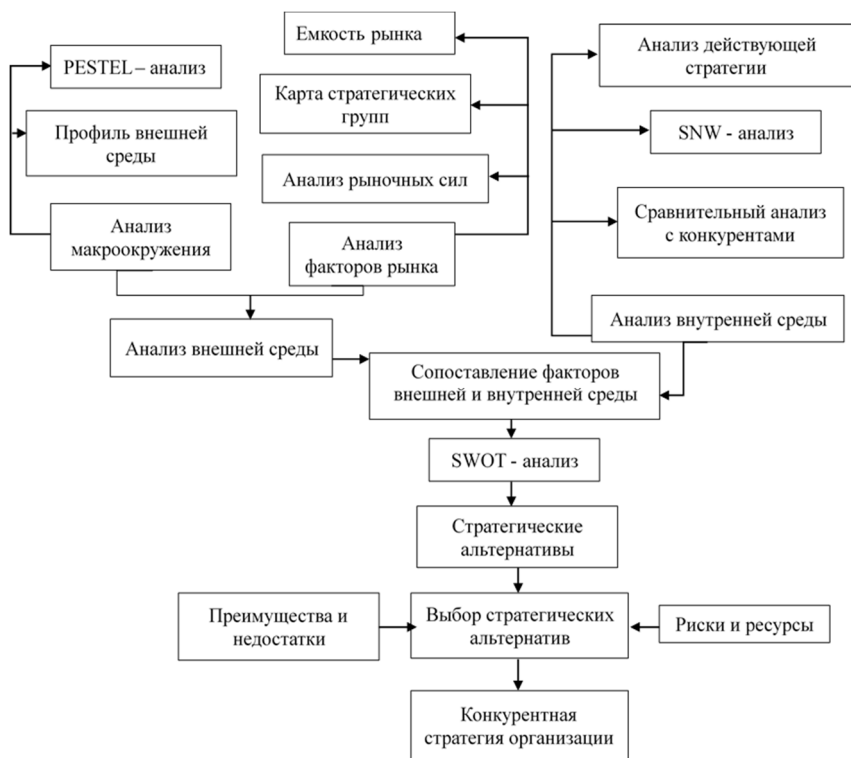


Рисунок 1.5 – Последовательность и основные инструменты разработки конкурентной стратегии [34]

Алгоритм, предложенный Бузимовой, собрал в себе все этапы, описанные разными авторами, в результате чего получилась наиболее расширенная последовательность шагов, позволяющая разработать конкурентную

стратегию. Сама автор в своей работе говорит о том, что методика обобщенная и что перечень шагов может быть расширен в зависимости от отрасли компании. Однако, по – моему мнению, методику можно не только расширить, но и при необходимости убрать из нее некоторые шаги, которые могут стать излишней тратой ресурсов. Тем не менее, данный алгоритм является одним из самых подробных и тщательно проработанных, что дает возможность для формулировки наиболее приемлемой конкурентной стратегии. Он также является гибким, что означает его свободную модернизацию в зависимости от рыночных и прочих условий компании.

Разработку конкурентной стратегии Кривошлыков В.С. предложил также разделить на три фазы: подготовки, разработки и реализации, каждая из которых в свою также делится на этапы [35]. Также автор в своей работе сформировал основные принципы, на основе которых формируется стратегия. К ним относятся:

- преемственность и накопление;
- последовательность;
- цикличность.

Под преемственностью и накоплением понимается обращение руководства к опыту прошлых лет, учет и анализ допущенных ранее ошибок, а также выбор действий, которые можно применить повторно. Крайне важно проводить анализ предыдущих ошибок и упущений, чтобы четко обозначить слабые стороны в используемой ранее стратегии. Принцип последовательности относится к этапам разработки стратегии, согласно которому при формировании стратегии нельзя переходить от одного этапа к другому без соблюдения их порядка. Принцип цикличности требует анализа предыдущих разработок и исследований.

Несмотря на то, что существуют определенные алгоритмы разработки конкурентной стратегии, нет универсальных методов для ее создания. Однако Кривошлыков в своей работе предлагает набор определенных инструментов, которые могут применять компании для разработки своей стратегии вне зависимости от сферы деятельности (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Инструменты для разработки конкурентной стратегии [35]

Разработка целей по формуле SMART – один из самых популярных и часто используемых методов для формулировки целей. Она позволяет сделать их конкретными, измеримыми, достижимыми, соответствующими и позволит определить временные рамки. SWOT – анализ еще один популярный и известный метод, позволяющий оценить внутренние и внешние факторы компании, определить сильные и слабые стороны, а после существующие возможности и угрозы. На основе этих данных можно сформировать ряд задач, направленных на развитие сильных сторон и реализацию возможностей, а также на нивелирование слабых сторон и нейтрализацию угроз.

Пять сил конкуренции М. Портера позволяют определить уровень конкуренции в отрасли и способствуют поиску решений для определения компании по поле конкурентной борьбы таким образом, чтобы она могла реализовать весь свой потенциал и превзойти конкурентов. Интересным инструментом, выделенным Кривошлыковым, являются стержневые компетенции. Это значимые виды деятельности, которые обеспечивают прочную позицию среди конкурентов, они представляют собой уникальное сочетание и применение ресурсного потенциала компании для победы в конкурентной борьбе [36]. При помощи данного инструмента можно выявить способности компании, при помощи которых она сумеет добиться лидерства в отрасли. Также автор отмечает важность соотношения компетенций с разрабатываемой стратегией, чтобы объективно определить коррелируют ли возможности компании с заявленными целями.

Предложенный набор инструментов может быть применен к абсолютно любой компании, так как каждый из них не зависит напрямую от отрасли, в которой действует компания. Они в большей степени ориентированы на проработки внутренних сил для разработки стратегии наиболее выгодным для компании образом. Между тем, это всего лишь набор инструментов, которые являются вспомогательной частью методики разработки стратегии. Сами же этапы, предложенные автором, довольно общие и не опираются на особенности компании.

Описанные разными авторами методы и этапы разработки конкурентной стратегии представляют собой подробный и исчерпывающий набор данных для формирования стратегий, тем не менее они не учитывают отраслевой принадлежности компании. Некоторые этапы являются либо похожими, либо полностью идентичными, что говорит об их универсальности при разработке стратегии, но и они требуют доработки с учетом сферы деятельности компании [37]. Необходимо создать собственную методику, которая будет соединять в себе уже изученные и проверенные этапы, но также будет включать в себя доработанные этапы с учетом сферы деятельности исследуемой компании – сфера услуг, в частности консалтинг.

Консалтинг- относительно современная для России отрасль: она зародилась в середине 1990-х годов и до 2012 года темпы роста рынка консалтинговых услуг были невелики, наиболее динамичное развитие отрасли наблюдается с 2018 года по настоящее время. Особенно сильно на востребованность подобных услуг повлияла пандемия коронавируса, потрясшая рынок в 2020 году. Она полностью изменила парадигму современного рынка, в обиход вошли такие понятия, как локдаун, удаленная работа. Из-за вынужденного закрытия, хоть и временного, торговых точек, многие компании столкнулись с нехваткой достаточных знаний и навыков для ведения бизнеса онлайн, а также с проблемами финансирования своей деятельности. Это привело к сокращению рабочих мест и поиску способов решения проблемы без привлечения новых сотрудников. Спектр услуг, которые предоставляют консалтинговые компании, весьма широк. Это, прежде всего, базовые услуги в области бухгалтерского учета, юриспруденции, IT- консалтинг, кадровый и управленческий учет, налоги. Дополнить этот список можно такими услугами, как обучающее консультирование, обучение сотрудников по ряду конкретных вопросов, планирование деятельности [38].

За последнее несколько лет термин «цифровизация» стал весьма популярным, особенно в экономическом плане. Цифровая трансформация экономики побуждает компании менять вектор своей деятельности и переходить на новые формы ее ведения. Так, цифровизация сейчас – актуальный тренд развития компании, она во многом определяет уровень её конкурентоспособности и является определяющим фактором её эффективной деятельности и способствует формированию имиджа на рынке. Сам процесс цифровизации требует от руководства и сотрудников определенного ряда компетенций и уровня знаний, предоставляющих возможность переквалифицировать свою работу и вывести ее на новый уровень в соответствии с требованиями новой экономической среды.

Между консалтинговыми компаниями и веяниями цифровых нововведений очень тесная связь. Известность, но, что главное – востребованность компаний, оказывающих консалтинговые услуги, напрямую связаны с тем, как они подстроились под цифровые перемены и насколько качественно и профессионально применяют их в своей работе. Так, большее предпочтение клиенты будут отдавать компаниям, использующим передовые технологии и высококвалифицированных специалистов, чьи знания и навыки выступают главными движущими силами консалтинговой фирмы [39]. Между тем, насколько компания обеспечена современными технологиями, а также информационно гибкими сотрудниками и тем, насколько обширна ее клиентская база, существует прямая зависимость. Таким образом, методика разработки конкурентной стратегии для таких компаний должна учитывать все эти факторы, чтобы стать работоспособной и принести ком-

пании реальную пользу, что позволит не только вывести компанию на лидирующие позиции относительно конкурентов, но и сформирует определённую репутацию среди существующих и потенциальных клиентов.

1.3. Обоснование адаптированного подхода к разработке конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг

Вопрос конкуренции и разработки конкурентной стратегии – тема, которая получила широкое определение в трудах известных экономистов и ученых, а также продолжила свое развитие в работах современных исследователей. Механизмы по формированию конкурентной стратегии обсуждались и описывались в научных трудах многих авторов, тем не менее это обобщенные, универсальные способы, которые не учитывают специфики отрасли, в которой функционирует экономический субъект. Авторы делают основной упор в своих разработках на непосредственно элементы стратегии, механизмы ее работы, основы ее успешной разработки и дальнейшего функционирования. Сфера консалтинга относительно новая для рынка, поэтому проблему разработки конкурентной стратегии, ориентированной на эту конкретную рыночную нишу, в своих трудах исследователи только начинают освещать. Кроме того, конкурентных стратегий существует множество, не все из них одинаково подходят всем компаниям, они также зависят от отрасли. Это подводит к тому, что отдельное внимание следует уделить вопросу формирования методики разработки конкурентной стратегии именно компании сферы консалтинговых услуг [40].

Отдельного внимания заслуживает такое современное понятие, как цифровая экономика. Она все больше затрагивает деятельность рыночных субъектов, вынуждая их подстраиваться под требования цифрового мира. Так, компании сталкиваются с необходимостью проводить модернизацию своей деятельности, в ряде случаев полностью перестраивая ее [41]. Консалтинг также подвержен веяниям цифровизации, что означает важность не только формирования методики по разработке конкурентной стратегии для данной отрасли, но также и ее соответствие современным требованиям и изменениями в цифровой среде.

Перед тем, как перейти к определению отличия рынка услуг в целом, важно идентифицировать, что отличает товар от услуги. Большая часть конкурентных стратегий разработана для компаний, производящих товар. Услуги же, в свою очередь, весьма специфичны, от обычного товара их отличают такие характеристики, как: неосвязаемость, несохраняемость, адресность, изменчивость, неотделимость от источника [42].

Неосвязаемость выражается в том, что услугу нельзя ощутить фактически: у клиента нет возможности заранее потрогать и детально изучить

приобретаемый товар. В связи с этим компании сталкиваются проблемой продвижения товара, так как трудно доказывать клиентам преимущество своего товара без материального доказательства. Несохраняемость состоит в том, что услугу, в отличие от товара нельзя отложить на склад до востребования или до изменения спроса. Адресность означает, что услуга, несмотря на то что является универсальной, в процессе реализации корректируется в соответствии с индивидуальными требованиями каждого конкретного клиента. Товар же ориентирован на широкий круг потребителей и выпускается крупными партиями. Изменчивость услуг заключается в трудности заранее определить точный объём работ, затрат, конечный результат. Изначально компания исполнитель имеет примерный план и расчёт работ, а также предполагаемый итог работ, однако в процессе может измениться подход консультанта к оказанию услуг, набор методов и способов, сроки оказания. Неотделимость от источника означает, что услуга, в отличие от товара, не может существовать без того, кто ее осуществляет. То есть если товар можно выпустить на рынок и реализовывать без взаимодействия с источником, то с услугой так поступить не получится.

Далее рассмотрено, какие особенности имеет рынок услуг, что влияет на формирование отношений между продавцом и покупателем, и как это отражается на процессе разработки конкурентной стратегии. Динамичность в сфере услуг работает в обе стороны: как в области спроса, так и в области предложения. Запросы клиентов подвержены значительному влиянию целого ряда факторов: от изменений внешней среды (экономика, политика) до субъективных желаний. Так как сферу услуг отличает сравнительная гибкость и адаптивность, то и предложение должно изменяться пропорционально спросу [43]. Из-за этого компании испытывают сложности с построением прогнозов и определением тенденций, а значит высоки риски от непредсказуемых изменений внешней среды.

В процессе оказания услуг компании часто приходится напрямую связываться с клиентом, обсуждать условия и уточнять детали, что значительно отличает данную отрасль от прочих, где тесная коммуникация не имеет такого большого веса в производственной деятельности. Высокая степень дифференциации услуги косвенно связана с динамичностью отрасли: в частности, с тем фактом, что запросы клиентов могут носить субъективный характер и опираться строго на желания определенного человека и на его видение проблемных зон. Таким образом, хоть и существуют четко прописанные услуги, компании всегда сталкиваются с необходимостью внесения изменений и дополнений, а иногда и вовсе с новыми, нестандартными запросами. Неопределенность результата отражает тот факт, что конечный «продукт» зависит, в первую очередь, от личных качеств консультанта. А значит точно определить, каким будет результат, невозможно.

Далее необходимо углубиться в отрасль, определить, какие особенности имеет конкуренция не просто в сфере услуг в целом, а в их конкретном направлении – консалтинге. Во-первых, рынок сбыта товара не требует от потенциальных потребителей каких-либо определенных знаний или навыков, в то время как консалтинговые услуги требуют профессионализма непосредственно от самих клиентов. Прежде чем обращаться за помощью к компетентным специалистам, руководители компании должны иметь представление о делах компании и существующих проблемах, решение которых они планируют возложить на консалтинговую компанию [44]. Стоит также отметить широкий круг клиентов: крупные компании, малый и средний бизнес, развивающиеся отрасли. Основная проблема состоит в том, что в зависимости от ряда факторов задачи, которые встают перед консультантами не имеют какой-либо типологии, каждая из них индивидуальна и требует специфичного подхода к её решению. В связи с этим требование к уровню квалификации специалистов, а также к их гибкому мышлению и способности быстро подстроиться под изменяющиеся запросы клиентов становится одним из определяющих уровень конкурентоспособности компании.

Как и с любой другой услугой, консалтинг предполагает прямую коммуникацию заказчика с исполнителем, но особенность заключается в том, что эта коммуникация более тесная, предполагает большую открытость со стороны заказчика относительно состояния дел компании. Также стоит отметить географическую концентрацию клиентов и исполнителей. Зачастую крупные консалтинговые фирмы находятся в больших городах, а широкий спектр клиентов строится на том, что ряд компаний расположены в значительной удаленности от консультации [45]. Очень важную роль играет репутация компания, её торговая марка. Процесс её формирования длительный и довольно затратный, однако именно она обеспечивает стабильную клиентскую базу и её дальнейшее расширение. Отсутствие у консалтинговой компании торговой марки значительно снижает шансы на ведение успешной и эффективной работы, по этой причине расходы по созданию торговой марки стоит ставить на первое место. Также с этой особенностью связан и другая – лояльность клиентов.

Клиенты, в равной степени удовлетворенные и довольные проделанные специалистами консалтинга работой, постепенно становятся постоянными, полностью доверяя дела своей компании в руки специалистов. Зачастую клиентская база консалтинговых компаний в большей степени состоит из повторно обратившихся потребителей. Это означает необходимость проведения мониторинга клиентов, их запросов, уровня удовлетворенности оказанными услугами. Также важно проводить анализ клиентской базы, подразделяя группы клиентов на «новичков» и повторно обратившихся. Это станет основой для формирования подходов как к привлечению большего числа клиентов, так и к тому, как сохранить тех, кто обращается не в первый

раз, повысить их довольства от получаемых услуг. Завершающей особенностью будет необратимость предоставляемой услуги. Так, приобретая материальный продукт, потребитель может, в большинстве случаев, вернуть его. Однако, услуги консалтинговых компаний нельзя обратить вспять. В данном случае клиенты всегда рискуют, даже в том случае, если речь идет о крупных и надежных компаниях. Руководители доверяют дела своей компании сторонним лицам, для исполнителей это означает, что им придется иметь дело с самой насущной проблемой клиента- безопасностью. В этом случае для повышения уровня конкурентоспособности следует рассмотреть варианты минимизации рисков для клиентов и возможности страхования.

Подводя итог из вышеперечисленных особенностей консалтинговых компаний, можно сделать следующие выводы об особенностях конкуренции в данной сфере. Прежде всего, выигрышное положение на рынке будут занимать те компании, что осознанно и тщательно подходят к подбору сотрудников. Это должны быть хорошо обученные люди, имеющие не только определенный набор знаний и навыков в определенной сфере, но и постоянно восполняющие эти знания, следуя за актуальными изменениями в законодательстве и рынке в целом. Вежливость, воспитанность, добропорядочность, умение преподнести себя и, что не менее важно, уровень стрессоустойчивости – базовые навыки, присущие специалистам консалтинговой компании, которая стремится одержать победу в конкурентной борьбе. При входе на рынок новой компании стоит учесть, что основным барьером будут существующие консалтинговые компании с уже сформировавшейся репутацией и собственной торговой маркой. Новым компаниям стоит предусмотреть расходы, которые необходимо будет понести для создания имиджа компании и быть готовыми вложить довольно значительное количество ресурсов, чтобы получить возможность участия в конкурентной борьбе на равных условиях с другими фирмами отрасли.

Векция цифровизации вносят значительные изменения как в саму деятельность консалтинговых компаний, так и в борьбу за место на рынке. Цифровые инновации вносят ряд изменений в работу консалтинговых компаний: это и электронный документооборот, удаленный доступ к рабочим базам клиента, возможность проведения удаленных сессий – консультаций, отслеживание работы специалистов в режиме реального времени и многое другое. Многие фирмы могут испытывать трудности с полным перепрофилированием своей работы под цифровые нововведения, а это значительно снижает их шансы на победу в конкурентной гонке. Кроме того, для консалтинговых компаний индивидуализация играет очень важную роль в создании бренда. Так, цифровые технологии смогут вывести компании на новый уровень.

Сейчас многие консалтинговые фирмы предоставляют типовые услуги своим клиентам, что создает отличное поле для развития новых способов и подходов к удовлетворению потребностей клиентов. Ввиду этого, компании стремятся разрабатывать и внедрять новые модели ведения бизнеса, ориентированные на цифровые инновации. Это связано с потребностью клиентов в индивидуальном подходе со стороны специалистов фирмы, которые должны учитывать не только общую специфику измененной деятельности самой компании, но и произошедшие нововведения в сотрудничающих компаниях.

Непосредственно сама методика будет основана на адаптированном подходе. Адаптированный подход в рамках данного исследования – это такой подход, который основан на классических этапах разработки конкурентной стратегии, но адаптированных таким образом, чтобы соответствовать условиям, созданным цифровизацией экономики, а также чтобы соответствовать заявленной в исследовании отрасли – консалтингу. Это означает, что будут использованы разработки по созданию методики разных авторов, из них будут выделены те этапы, которые являются существенными для исследуемой отрасли, а также будут добавлены шаги и дополнительные инструменты. Данный подход к формулировке методики удобен, так как он во многом учитывает уже существующие разработки и проведенные исследования. Использование опыта других авторов позволяет проанализировать их подходы и выявить существующие недостатки по отношению к тому объекту, для которого методика создается. Оценка уже полученного опыта позволит модернизировать предложенные этапы и приспособить их к сфере деятельности компании. Также, для усовершенствования имеющихся методик, в них будут добавлены инструменты, способные не только упростить формирование шагов к разработке стратегии, но и сделает ее более работоспособной. Кроме того, инструменты станут группой факторов, соответствующих требованиям цифровизации. Методика позволит рассмотреть, как данные факторы влияют на процесс формирования конкурентной стратегии именно для консалтинговой фирмы, оценить масштаб влияния.

Саму методику будет целесообразней разделить на три основных блока: определение специфики рынка, создание колеса разработки, определение самой стратегии. Кроме того, в методику будут добавлены два вспомогательных блока с определением факторов, оказывающих влияние на этапы разработки.

Специфика сферы услуг довольно широкое понятие, которые используется и анализируется в различных научных статья. Однако, их наиболее широкое и актуальное определение было дано в исследованиях Киваева В.А. и Бабич А.А., которые описали роль и место консалтинга в современной экономике. Также были взяты данные из научной статьи Ефимовой

С.С., где были рассмотрены тенденции развития отрасли консалтинга в Российской Федерации [46].

Центральный блок – колесо разработки стратегии, было сформирована на основе фундаментальных разработок Майкла Юджина Портера. Однако в данном исследовании оно было сформировано с учетом всех тех этапов, через которые компания должна пройти в ходе разработки своей стратегии. Из исследований этого же экономиста были взяты данные для создания такой группы, как традиционные факторы влияния. Они строились на основе пяти сил конкуренции.

Вторая группа инструментов методики – это цифровые факторы влияния. Они были выведены путем анализа требований цифровой экономики и тем необходимым набором программ и методов, через которые они реализуются в компаниях. Тем не менее, отправной точкой для их генерации послужила научная статья Кулешова Д.К. [47], где автор рассмотрел основные внутренние показатели конкурентоспособности компаний сферы услуг. Завершающий этап – определение стратегий, подходящих для компаний исследуемой сферы. Косвенно варианты таких стратегий были рассмотрены в работах авторов ряда современных научных статей, среди которых такие авторы, как Гончарова С.Н. [48], которая в свой работе рассматривала факторы получения конкурентных преимуществ в современном мире, а также Никитина Н.В. [49], Сафонова Е.Д [50].

Важно отметить тот факт, что большинство компаний, оказывающих консалтинговые услуги во Владивостоке, относятся к малому и среднему бизнесу, что означает определенные сложности с противостоянием более крупным компаниям. В данном случае будет рассмотрена возможность объединения ряда небольших компаний для повышения конкурентоспособности исследуемой компании и группы в целом. В итоге будет получена определенная методика формирования конкурентной стратегии с последующей ее адаптацией к применению в разрезе объединения [51]. Она может быть использована каждой отдельно взятой компанией, но в разрезе каждого этапа им необходимо будет обратиться к группе, чтобы применение методики стало более эффективным.

Такая форма сотрудничества небольших фирм позволит им с большей эффективностью противостоять куда более крупным конкурентам, захватившим рынок консалтинговых услуг. Сотрудничество будет неформальным, что означает сохранение независимости каждой компании и возможности самостоятельно принимать решения. Положительным аспектом будет тот факт, что развитие и укрепление отдельно взятой компании группы даст возможность такого же роста для других [52]. Возможность объединить усилия и направить их на развитие собственного бренда и клиентской базы позволит компаниям не только укрепить уже имеющуюся по-

зицию на рынке, но и даст возможность роста, несмотря на давление со стороны крупных конкурентов. Негативная сторона состоит в отсутствии юридического закрепления обязанностей и ответственности сторон, то есть компании должны полагаться на добросовестность каждого участника, что строится на их стремлении закрепиться на рынке.

Стратегия разрабатывается для консалтинговой компании, а это означает детальную проработку не только рынка, но и заинтересованность пользователей в предлагаемых услугах, а также рассмотрение ряда услуг компаний - конкурентов. Те возможности, что предлагает современному рынку цифровизация, стоит использовать таким образом, чтобы не только расширить собственный бизнес относительно конкурентов, но и дать возможность потребителям быстрее получать необходимые услуги и оставлять обратную связь, что даст компании поле для устранения возможных недостатков и варианты для развития деятельности. В разработке стратегии участвует целый ряд факторов, и от того, насколько тщательно будет проанализирован и оценен каждый из них, зависит работоспособность и эффективность выбранной стратегии.

2. Разработка методического комплекса рекомендаций по формированию конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг в условиях цифровизации экономики

2.1. Основные положения методики

Формирование определенной методики позволяет значительно упростить весь трудоемкий процесс по разработке стратегии. Она уже включает в себя все те этапы и сопутствующие инструменты, необходимые для формирования конкурентной стратегии. Грамотно проработанная методика позволяет уже на стартовой позиции избавиться от ненужных этапов и лишних действий, которые будут затрачивать ресурсы компании. Она позволит направить фокус на наиболее востребованные и необходимые процессы для формирования и выбора наиболее эффективной стратегии.

Основной целью создания данной методики выступает оптимизация шагов по разработке и внедрению конкурентной стратегии. Весь смысл разрабатываемого алгоритма состоит в том, чтобы преобразовать весь трудоемкий путь компании по поиску необходимых и верных действий для получения готовой и точной стратегии к единому формату. Он сможет стать универсальным для любой компании консалтингового сектора, так как будет учитывать их отраслевую принадлежность и сопутствующие особенности.

Для структуризации имеющейся информации и разработке наиболее подходящей и гибкой методики, необходимо выделить ряд принципов, на основе которых она будет строиться. Выделим следующие из них:

- системность;
- релевантность;
- существенность;
- гибкость;
- перспективность;
- соответствия потенциала.

Разберем каждый из принципов более подробно с точки зрения их применения во время разработки методики. Принцип системности состоит в том, что каждый этап рассматривается в разрезе его воздействия на систему в целом. Несмотря на то, что каждый этап отдельно прорабатывается и анализируется, в итоге учитывается его влияние на всю методику в целом. Системность крайне важна при разработке методики, так как она позволяет организовать каждый шаг определенным образом. То есть, если у компании существует какая-либо проблемная зона, уже на начальных этапах ее можно

определить. Кроме того, можно проанализировать его влияние на всю методику в целом и провести причинно – следственный анализ для определения воздействия проблемы на последующие этапы разработки. Также системность предполагает определенную структуризацию разрабатываемой методики. Отклонение или игнорирование какого – либо элемента методики может привести к ее полной неработоспособности. Данный принцип не означает полное отсутствие допущений или отклонений, однако требует от методики единства по наиболее существенным этапам и инструментам.

Принцип релевантности простыми словами можно описать следующим образом – соответствие содержания методики запросам компании. В данном случае запросы компании строятся на согласованности инструментов методики и текущей экономической ситуации, на содержательности этапов с точки зрения их соотношения с отраслью компании, а также на получении в качестве результата вариативность конкурентных стратегий и возможных конкурентных преимуществ. Каждый этап методики не просто строится на базовых требованиях к методике разработки конкурентной стратегии, но и перестраивает их таким образом, чтобы они соответствовали отраслевой принадлежности компании [53].

Принцип существенности представляет собой исчерпывающий объём этапов и инструментов в методике, сформированные таким образом, чтобы предоставить пользователю готовый план действий. Согласно принципу существенности, каждый этап в методике не оставляет места вопросам «что, если»: в сформированную методику попадают конкретные и точно проработанные шаги к разработке конкурентной стратегии. Помимо этого, важно убрать наименее важные по значимости факторы, чтобы избавить компанию от лишних действий и затрат. Принцип существенности делает методику точной и конкретной с точки зрения принимаемых этапов и задействованных инструментов, убирая на начальной стадии наименее весомые данные.

Принцип гибкости методики позволяет ей быть универсальной к применению разными компаниями одной сферы. По данному принципу учитываются особенности отрасли, а не отдельно взятого субъекта рынка. Также принцип гибкость позволяет методике соответствовать текущей экономической ситуации, чтобы вывести компанию на нужную ей конкурентную стратегию с учетом всех новшеств, продиктованных требованиями современной экономики. Гибкая методика – это уверенный путь к достижению успеха, даже несмотря на кризисные ситуации и резкие изменения, к которым многие компании зачастую не готовы. Включение ряда инновационных инструментов в методику станет не только так называемой страховкой компании от ситуация непредвиденного характера, но также позволит разработать наиболее эффективную конкурентной стратегию относительно фирм – конкурентов.

Очень важно учесть принцип перспективности при разработке методики, так как все этапы, описанные в ней, затронут судьбу компании в будущем. Каждую составляющую методики нужно формировать так, чтобы избежать возможных эксцессов в будущей деятельности. Сам принцип складывается из того, что методика направлена на сбор данных, требующихся на разработку конкурентной стратегии – то есть долгосрочного плана действий компании, направленных на увеличение уровня ее конкурентоспособности. Чем детальнее и более проработанным с точки зрения влияния на будущее будет каждый этап, тем эффективнее и практичнее будет стратегия.

В ходе формирования методики в нее можно включить огромное количество этапов и инструментов, которые предлагают авторы и исследователи в своих работах. Однако не всегда компании смогут претворить в жизнь эти этапы и применить предложенные инструменты ввиду недостатка возможностей и ресурсов. Именно здесь важно применить принцип соответствия потенциала компании предложенной методике. В рамках данной работы потенциал будет определять исходя из минимальных требований, предъявляемых компаний исследуемой отрасли, а также с учетом доступности некоторых ресурсов. Данный принцип позволит методике исключить неподходящие этапы и недоступные инструменты, что избавит компании от сложностей при разработке стратегии. Описанные принципы дают возможность методике сократить величину нерациональных этапов, возможных ошибок, а также нивелируют разрыв между реальной ситуацией, в которой находится компания, и гипотетической, идеализируемой, к которому стремится компания. Далее будет описано, на основе чего формируется методика.

Прежде всего отметим, что состоять она будет из трех основных блоков (этапов) и двух наборов инструментов, влияющих не только на результаты описанных этапов, но и на формирование конкурентного преимущества. Все эти элементы подобраны и разработаны с учетом требований принципов.

Первый этап всегда означает точку старта, отправной момент, который закладывает фундамент для последующих разработок. Он состоит в анализе специфики сферы услуг. Отрасль в данном этапе не конкретизируется, так как что для всех услуг, что для консалтинга, в частности, описанные специфические характеристики будут одинаковы. Данный этап направлен на исследование поля возможностей, которые предоставляет отрасль. Благодаря этому, компания сможет сформировать определенную картину рынка, выделив для себя наиболее привлекательные с точки зрения продвижения и с точки зрения использования своих сильных сторон факторы. С другой стороны, это также предоставит ряд непроработанных сторон и возможных проблем, с которыми можно столкнуться, если не принимать во внимание ту или иную специфичную характеристику.

Полное понимание того, что требует занимаемая рыночная сфера, даст компании возможность пересмотреть свою работу с учетом согласованности с требованиями отрасли. Каждая описанная на данном этапе характеристика – это потенциальный спектр зон, через которые компания сможет повышать свою эффективность, модернизировать работу, нивелировать проблемы [54]. Сам рынок уже предоставляет компании способы продвижения и роста, ключевая проблема состоит в том, какое направление выбрать, чтобы сократить риски и превзойти конкурентов. По этой причине следующий этап строится по большей части на аналитических процедурах, в основу которых положено колесо конкурентной стратегии Майкла Портера.

Центром колеса – его основой – служит цель компании. Ориентируясь на то, что компании необходимо, можно переходить к «спицам» колеса, то есть тем процедурам, которые позволят ему крутиться, то есть приведут к достижению поставленной цели. Для спиц колеса были выбраны пять последовательных стандартных процедур, позволяющих провести анализ и оценку не только рынка в целом, но и внутреннего положения компании. В ходе данного этапа у компании сформируется представление о своих сильных и слабых сторонах, а также данные о состоянии рынка в целом. Также на этом этапе уже складывается представление о том, какой должна быть будущая стратегия и на чем стоит сфокусировать внимание и ресурсы компании.

Завершающим этапом станет разработка и выбор возможных конкурентных стратегий, связанных со сферой услуг и учитывающих её особенности, проработанные в ходе первого этапа. Методика предлагает на выбор наиболее распространенные и обобщенные конкурентные стратегии, которые компания может взять как полностью к применению, так и использовать как базис для преобразования с учетом её индивидуальных нужд и требований.

Сверх этапов, разрабатываемая методика включает в себя два набора инструментов – это факторы, которые оказывают влияние на каждый из этапов. Первый набор – это традиционные факторы, на которых строится формирование конкурентной стратегии, в их основе лежит модель пяти сил конкуренции Портера. В целом данный набор инструментов в совокупности со всеми предложенными этапами представляют собой общее руководство к разработке конкурентной стратегии любой компании сферы услуг. Однако методика направлена на акцентирование внимание на такой части сферы услуг, как консалтинг, что означает необходимость дополнить ее чем-то таким, что позволит адаптировать методику для использования консалтинговыми компаниями.

Таким набором инструментов станет набор цифровых факторов, которые будут не только учитывать специфичность консалтинговой сферы, но и будут тесно связаны с требованиями современных технологий. Они окажут влияние не только на части колеса конкурентной стратегии и генерацию

списка возможных конкурентных стратегий, но и станут основой для формирования конкурентного преимущества [55].

Конкурентное преимущество – это визитная карточка компании в ходе конкурентной борьбы. Оно являет собой уникальную характеристику (или набор характеристик), которая не только отличает компанию от конкурентов, но и выставляет ее в наиболее выгодном и привлекательном свете для потенциальных клиентов. Формирование конкурентного преимущества – самостоятельный и трудоемкий процесс, к которому компании прибегают для борьбы с конкурентами. Однако предложенная в работе методика по формированию конкурентной стратегии позволит уже в ходе реализации этапов и применения определенного набора инструментов определить конкурентное преимущество.

В качестве завершающего положения методики следует отметить критерии оценки ее эффективности, которые могут быть как качественными, так и количественными. Количественные по большей части применимы к оценке отдельно взятых инструментов методики или на её определенных этапах, их более подробное описание отведено на дальнейшие главы работы. В качестве оценки методики в целом применимы качественные показатели.

В первую очередь, это степень полезности методики. Данный критерий определяет, насколько рационально формирование методики по разработке конкурентной стратегии. Степень полезности методики определяется с точки зрения целей компании и соответствия методики этим целям. Это означает, что методика должна создаваться так, чтобы способствовать достижению целей и по возможности значительно упрощать этот процесс. Также степень полезности можно определить исходя из результатов формирования методики, то есть из тех инструментов и данных, которые компания получит по итогу применения методики. Прежде всего, сюда следует отнести определение конкурентного преимущества компании и способы его совершенствования. Сюда же относятся разработанные в ходе формирования методики инструменты по ее улучшению и совершенствованию, связанные в первую очередь с таким понятием, как цифровизация.

Следующий критерий – это степень осуществимости стратегии. Она определяется в соответствии с исходными данными, требующимися для внедрения и последующего применения методики. Сущность критерия составляет доступность этих данных: чем проще и более распространенным будет показатель, тем легче компании будет применить готовую методику и тем практичнее она будет. И еще одним из критерием следует отметить приемлемость стратегии. Это будет отражать оправданность применения стратегии, то есть то, насколько с ней согласны собственники и заинтересованные стороны (поставщики, партнеры). Разногласия по поводу примене-

ния методики могут вызывать возможные риски и непроработанные возможности компании, что может значительно снизить привлекательность методики для пользователей. Так, чем детальнее будут проработаны потенциальные риски, а также способы, что их избежать или предотвратить, тем приемлемее будет предложенная методика. Дополнительным фактором, способным оказать влияние на решение о применении методики пользователями, станет проработка всех возможностей компании, которые она может реализовать. Важно подробно описать, чего компания сможет достичь, каким образом, а также с помощью каких средств, чтобы заинтересовать пользователей и склонить их в пользу применения методики.

Однако чтобы оценить, эффективна ли применяемая методика, только качественных показателей недостаточно. Оценка количественных показателей будет состоять в их сопоставлении с результатами работы компании до и после применения методики. Периодам для сравнения показателей можно взять год. За это время консалтинговые фирмы должны не только внедрить методику, но и начать получать первые результаты от ее применения.

Первый из количественных показателей для оценки эффективности методики – это число привлеченных клиентов. Методика направлена на ускорение упрощение процесса разработки конкурентной стратегии и, как следствие, ускорение бизнес-процессов. Благодаря этому компания должна взять в работу несколько новых компаний – клиентов, что позволит расширить клиентскую базу и предоставить возможности для дальнейшего развития.

Второй показатель – это сокращение времени, затрачиваемого на оказание услуги. Посредством оптимизации работы консультантов, компания сможет удовлетворять запросы клиентов в более краткие сроки. В данном случае стоит учитывать тот факт, что при наращивании скорости работы не должно страдать качество услуги. Выражаться это будет в повторных обращениях клиентов, а также путем получения обратной связи.

Третий показатель – расширение спектра оказываемых услуг. После успешного внедрения методики, компания должна быть способна добавить в свой ассортимент новые услуги, которые будут востребованы клиентами и позволят ей занять более выгодную позицию на рынке по сравнению с конкурентами. Согласно требованию, количество оказываемых услуг должно возрасти.

Четвертый показатель косвенно связан с третьим – это возможность повышения стоимости услуг без сокращения клиентской базы. За счёт модернизации своей работы, совершенствования навыков консультантов, появления новых услуг консультанты должны компенсировать понесенные затраты. Рост цен оправдан качеством предложения и при эффективном применении разработанной стратегии клиенты должны быть согласно с таким изменением.

Таким образом, данная глава стала теоретическим макетом будущей методики по разработке конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг. Были описаны цель создания методики, принципы, в соответствии с которыми она будет сформирована, а также то, на основе чего это будет сделано. Кроме того, были рассмотрены варианты оценки эффективности сформированной методики. Все эти положения, собранные воедино, позволяют определить круг возможностей и ограничений по созданию методики, что сделает ее как можно более точной и проработанной, позволит на начальных этапах убрать излишние или вовсе не нужные данные, что сделает методику конкретной и сфокусированной.

2.2. Требования, предъявляемые к методике

Перед тем, как определить, какие требования предъявляются к разработанной методике, необходимо обозначить факторы среды, в которой она будет реализовываться. В первую очередь это состояние рынка, который весьма динамичен и подвижен, реагирует на действия и влияние субъектов. Данное состояние рынка позволяет сформировать наиболее гибкие и адаптивные действия, включаемые в методику [56]. Эта застраховывает пользователей стратегии от негативных последствий резких нововведений и изменений, предоставляя им такие этапы, которые уже учитывают подобные ситуации.

Второй важный фактор – это неравенство возможностей участников рынка, между возможностями некоторых компаний существует довольно большой разрыв. Вместо того, чтобы усреднять возможности компаний, методика учитывает разницу между ними и предлагает на выбор несколько возможных конкурентных стратегий, начиная от минимального наличия возможностей у компании и заканчивая их наиболее широким спектром. Таким образом, пользователь может выбрать наиболее оптимальный для себя вариант, либо определить тот, который был бы более эффективным при условии улучшения и развития того или иного фактора.

Третий фактор – это информация, количества которой в большинстве случаев может быть недостаточно. Методика включает в себя такие этапы, которые требуют минимальное количество данных, находящиеся в доступе у каждого. Также есть учет информации, которая поступает стремительно и постоянно меняется и дополняется, так как связано с таким понятием, как цифровизация. Методика включает в себя также набор инструментов, прорабатывающих данную особенность.

Четвертый фактор – это согласованность всех вовлеченных сторон. Это означает, что методика разрабатывается на основе того, что компания действительно хочет добиться более выгодного положения на рынке, кли-

енты по-прежнему заинтересованы в оказываемых услугах, а другие контрагенты согласны с тем, что компания стремится развивать свою деятельность и готовы способствовать этому.

Для того, чтобы методика была четко обозначенной, конкретной и учитывала все тонкости, её необходимо соответствовать ряду предъявляемых к ней требованиям. Требования позволяют строго обозначить границы методики и определить критерии, которым она должна соответствовать. Наличие рамок – это способ избежать излишних действий, свести к минимуму количество ошибок, придать этапам и описанным действиям определенную организацию.

Первое требование наиболее очевидное, но при этом крайне важное: методика должна соответствовать целям и задачам компании. Она должна не только стремиться в кратчайшие сроки достичь поставленной цели, но и координировать все свои этапы и инструменты так, чтобы они имели непосредственное влияние на цель компании и упрощали достижение поставленных задач. Помимо этого, методика в обязательном порядке должна иметь максимально возможный охват. Это означает, что если она будет сфокусирована только на внутренних факторах (или только на внешних факторах), то ее эффективность снизится. Полученные результаты не будут корректными и точными, а величина погрешности не позволит принять верное и соответствующее реальной ситуации компании решение. Именно поэтому методика обязательно должна учитывать и внешние, и внутренние факторы.

Второе ключевое требование, применяемое к методике, будет требование адаптивности и гибкости. Данные понятия играют ключевую роль в формировании эффективности методики именно для компании сферы консалтинговых услуг. Согласно данному требованию, все изменения, с которыми сталкивается компания, а также каждая мера оптимизации работы, не должны становиться для компании потрясением и шоком. Методика должна быть построена так, чтобы учесть способность компании быстро перестроиться под новые требования окружающей среды.

Третье требование – постоянное совершенствование методики. Она должна иметь возможность обновления с учетом тех изменений, что диктует рынку динамичная внешняя среда. То есть инструменты и этапы методики не должны быть ограничены только текущим состоянием компании и фиксированными показателями. В них должна быть заложена возможность изменения и модернизации в соответствии с изменениями как внутренней, так и внешней среды. Связь с требованием гибкости состоит в том, что методика должна предусматривать возможность беспрепятственных изменений с учетом не только требований модернизации, но и с учетом стремления самой компании к совершенствованию и улучшению.

Четвертое требование – это обязательная оценка рисков, с которыми компания может столкнуться, а также тех возможностей, которыми она обладает. Данное требование может выполняться так, что момент оценки рисков и возможностей будет заложен внутри одного из этапов методики. Это позволит сделать процесс последовательными и на определенном этапе предупредить возникновение ряда возможных проблем, спровоцированных рисками. Без учета данного требования методика будет представлять собой практическое пособие по формированию стратегии в идеализированных условиях.

Пятое требование – это требование обоснованности методики. Это означает, что приведенные в ней данные должны опираться на какие – либо научные разработки, исследовательские работы, данные статистики, официальные данные о компании. Данное требование даст возможность методике стать не просто теоретическим представлением о том, как разработать конкурентную стратегию компании, но и позволит ей стать практическим пособием, способным действительно воздействовать на деятельность компании.

И последнее, шестое требование – это простота и доступность. Собственно, в этом и состоит цель разработки методики – упрощение процесса разработки конкурентной стратегии и укрупнение всех действий в определенные блоки. Данное требование позволит сделать методику доступной для любого, кто обладает минимальным объём экономических знаний. Чем проще будет разработанная методика, тем легче компании будет применить ее на практике. Это, в свою очередь, позволит максимизировать эффективность использования методики, так как каждый ее аспект будет задействован полностью.

2.3. Методика разработки конкурентной стратегии

Как было описано выше, методика будет состоять из трех основных этапов и двух групп вспомогательных инструментов. Перед тем, как определиться с выбором той или иной конкурентной стратегии, компании необходимо выявить недостатки и преимущества своей работы, определить уровень ресурсного потенциала, влияние внешних факторов и многое другое.

На рисунке 2.1 представлена авторская методика разработки конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг.

Первый этап состоит в определении специфики отрасли, о чем было описано ранее, поэтому останавливаться на данном этапе не имеет смысла. Важно отметить ряд факторов, которые оказывают влияние как на определение специфики, так и на непосредственно сам процесс разработки стратегии. Их можно разделить на традиционные и инновационные, о которых будет сказано ниже. Традиционные факторы основаны на теории пяти сил

конкуренции Портера и к ним относятся: клиенты, конкуренты, контрагенты и отрасль в целом. Клиенты формируют спрос компании, успех деятельности консалтинговой компании напрямую зависит от того, насколько индивидуализирован подход к выполнению запросов каждого клиента. Именно они формируют весь спектр услуг, предлагаемых компанией, позволяют его расширить и усовершенствовать. Конкуренты также влияют на ассортиментную политику компании, а также на уровень ценообразования, подбора кадров и многое другое. Кроме того, важно учитывать конкурентную деятельность на этапе аналитических процедур для разработки стратегии. Под контрагентами в данном случае подразумеваются компании, сотрудничающие с консультантами: чаще всего это технические специалисты, от которых зависит бесперебойность работы и также расширение сферы деятельности ввиду возможности работы с разными программами. Отрасль в данном случае подразумевает изменения в законодательстве, экономические нововведения, появление новых направлений работы. Основываясь на этих данных, можно переходить к колесу разработки стратегии сферы услуг.

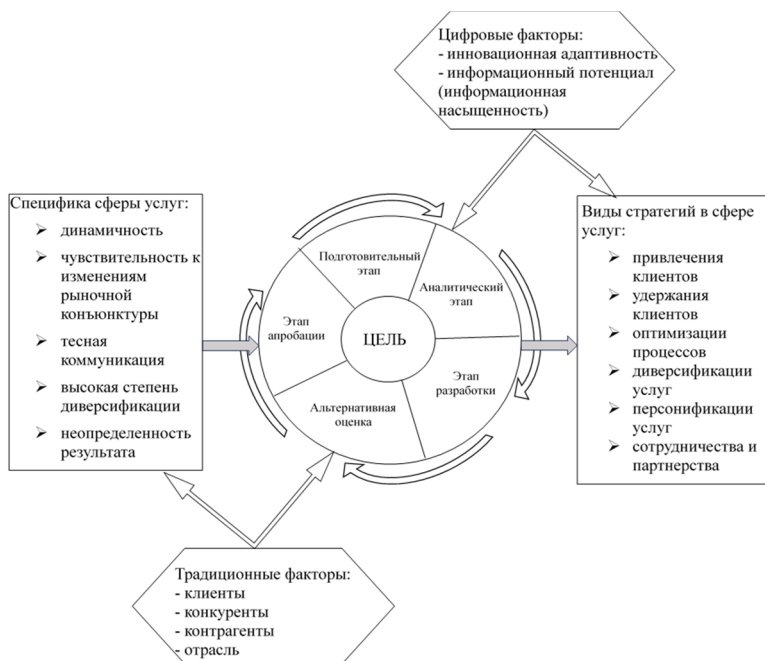


Рисунок 2.1 – Методика разработки конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг

Центром колеса выступает цель компании, а спицами колеса, то есть тем, что позволяет ему крутиться и ведет к достижению цели, выступают этапы разработки стратегии. Данное колесо подходит для долгосрочных целей компании, достижение которых подразумевает под собой необходимость наличия стратегия. Таким образом, колесо может быть универсальным, компания может изменять центральную часть колеса, используя универсальный алгоритм для разработки и внедрения стратегии.

Основные блоки, из которых будет состоять непосредственно сама конкурентная стратегия для компании консалтинговых услуг, включают в себя пять основных этапов, которые в свою очередь также будут разделены для более точной и подробной проработки проблемы. Основоплагающие этапы включают в себя:

- 1) подготовительный;
- 2) аналитический;
- 3) этап разработки;
- 4) этап альтернативной оценки;
- 5) этап реализации (апробации).

Процесс реализации данных этапов представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Этапы реализации колеса конкурентной стратегии

Этапы	Цель	Содержании	Инструменты и показатели
Подготовительный	Формирование общего представления о текущем состоянии компании	Сбор и структуризация данных о самой компании и влиянии внешней среды	Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, данные статистики, кадровые данные
Аналитический	Анализ текущего состояния компании	Качественная и количественная оценка работы компании, выявление сильных/ слабых сторон, рисков и возможностей	SWOT – анализ, показатели ликвидности и финансовой устойчивости, показатели рентабельности, оценка цифровых показателей
Разработки	Разработка конкурентной стратегии	Сопоставление данных анализа с ресурсным потенциалом компании, предложение действий по улучшению показателей и	Данные о ресурсах компании, ранжирование по степени влияния и уровню затрат предложения по улучшению бизнес - процессов

		работы компании в целом	
Альтернативной оценки	Выбор наиболее эффективной стратегии	Анализ разработанных планов, выбор наиболее выгодного	Данные о затратах на реализацию каждой стратегии, данные о потенциальных выгодах
Реализации (апробации)	Внедрение стратегии в деятельность компании	Практическое применение выбранной стратегии, отслеживание ее реализации	Динамика данных, которые изменились (или остались без изменений) после внедрения стратегии

Подготовительный этап состоит в сборе информации о деятельности самой компании и влиянии внешней среды. Следует обратить внимание на размер компании и сводные данные о её деятельности, отражаемые в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах. Анализ динамики этих показателей позволит определить текущее положение компании и возможные проблемы, связанные с финансовым и имущественным положением. В случае, если компания небольшая, эти данные могут быть несущественными, и тогда следует обратить внимание на организационную культуру компании, выгодность территориального положения компании, а также кадровый потенциал. Данные о внешней среде будут включать в себя информацию о влиянии органов государственной власти на деятельность компаний данной сферы, данные о конкурентах и рынке в целом (сводная характеристика тенденций отрасли).

Аналитический этап тоже разделен на блоки и определенные инструменты. Первый блок – всем известный SWOT – анализ (не только качественный, но и количественный). Он сведет воедино сильные и слабые стороны компании, выявленные в ходе подготовительного этапа, а также позволит определить предполагаемые возможности и угрозы. В ходе проведения данного анализа важно учитывать специфику деятельности компании.

Отдельного внимания заслуживают анализ и оценка инновационной адаптивности и информационного потенциала. Под инновационной адаптивностью рассматривается наличие у компании возможности переориентировать свою деятельность с учетом веяний цифровизации и технологической модернизации, а также скорость, с которой компания подстраивает свою деятельность. Не менее важной будет оценка информационной насыщенности, которая состоит в наличии у компании не только достаточного и релевантного объема информационных технологий, но и уровень компетентности и соответствия навыков и способностей сотрудников для решения поставленных задач.

Также в рамках аналитического этапа необходимо провести анализ клиентов компании. Необходимо выяснить потребности клиентов, их сферу деятельности и нишу, занимаемую на рынке. Анализ клиентов позволит компании сформировать представление о том, в каком направлении развивать спектр предлагаемых услуг, а также выявит, что клиенты ценят в компании больше всего, а что, по их мнению, следует улучшить. И завершающим моментом в рамках данного этапа будет анализ конкурентов. Важно оценить сильные и слабые стороны конкурирующих компаний, определить их конкурентное преимущество и сопоставить эти данные с текущим состоянием компании.

Следующий этап предлагаемой методики состоит непосредственно в разработке самой стратегии, что следует также разделить на ряд шагов. Прежде всего, следует сгруппировать сильные и слабые стороны компании, сделать вывод о способах усиления преимуществ и нивелировании проблемных сторон. Далее важно сопоставить эти данные с ресурсным потенциалом компании, что даст реальную картину текущих дел. На основе этого будут сформированы несколько блоков:

- реальные преимущества и ресурсы для их совершенствования и усиления;
- потенциальные преимущества и ресурсы для их достижения;
- реальные угрозы и ресурсы для их устранения (минимизации влияния);
- потенциальные угрозы и ресурсы для их нивелирования.

Из полученных данных можно сформулировать две и более стратегий, подходящих для решения каждого блока. Далее необходимо выбрать из предложенных стратегий наиболее подходящую для компании.

Суть этапа альтернативной оценки состоит в том, чтобы без внедрения, основываясь на тенденциях и прогнозируемых данных, проанализировать каждую из предложенных стратегий, оценить уровень её влияния и возможные последствия [57]. Это позволит выбрать наиболее выгодную конкурентную стратегию, но в тоже время оставить компании варианты на случай неудачи или форс – мажорных обстоятельств.

В ходе завершающего этапа выбранную стратегию внедряют в работу компании и в динамике отслеживают и оценивают уровень ее влияния. В случае неудачи в применении стратегии компании не придется возвращаться на начальный этап, а просто вернуться к списку стратегий, разработанных и проранжированных по степени полезности в рамках этапа альтернативной оценки.

Эффективность этих этапов неоднократно описывалась различными авторами, они являются основополагающими и могут быть применены к компаниям разных сфер деятельности. Однако применение данных этапов конкретно для компании сферы услуг не так часто освещается в научных

исследованиях, а значит данное научное поле открыто для новых предложений и разработок.

Консалтинг- относительно современная для России отрасль: она зародилась в середине 1990-х годов и до 2012 года темпы роста рынка консалтинговых услуг были невелики, наиболее динамичное развитие отрасли наблюдается с 2018 года по настоящее время. На рисунке 2.2 представлена динамика выручки консалтинговых компаний Приморского края в период с 2018 по 2022гг [58].

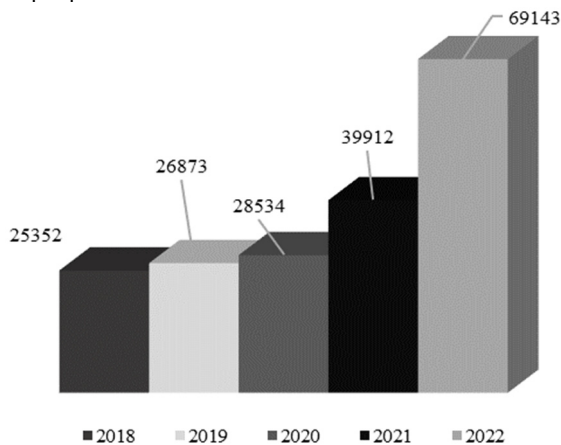


Рисунок 2.2 – Динамика выручки консалтинговых компаний Приморского края, млн.руб

Особенно сильно на востребованность подобных услуг повлияла пандемия коронавируса, потрясшая рынок в 2020 году. Она полностью изменила парадигму современного рынка, в обиход вошли такие понятия, как локдаун, удаленная работа. Из-за вынужденного закрытия, хоть и временного, торговых точек, многие компании столкнулись с нехваткой достаточных знаний и навыков для ведения бизнеса онлайн, а также с проблемами финансирования своей деятельности. Это привело к сокращению рабочих мест и поиску способов решения проблемы без привлечения новых сотрудников. Спектр услуг, которые предоставляют консалтинговые компании, весьма широк. Это, прежде всего, базовые услуги в области бухгалтерского учета, юриспруденции, IT- консалтинг, кадровый и управленческий учет, налоги. Дополнить этот список можно такими услугами, как обучающее консультирование, обучение сотрудников по ряду конкретных вопросов, планирование деятельности, организация менеджмента и многие другие. Принимая во внимание особенности отрасли и её относительную новизну

для рынка, следует отдельно рассмотреть такие цифровые факторы, как инновационная адаптивность и информационная насыщенность (информационный потенциал).

Адаптивность как таковая представляет собой способность субъекта или структуры в целом приспособиться к изменениям условий внешней или внутренней среды. Адаптивность для компании – очень важный фактор ее успешной деятельности, так как отвечает, прежде всего, за сохранение компанией своей позиции на рынке в течение длительного времени. Так же адаптивность связана с вынужденным развитием хозяйствующего субъекта ввиду того, что без внедрения новшеств и расширения аспектов своей работы он не сможет поддерживать конкурентные позиции. Инновации – это внедряемые нововведения, за счет которых компания сможет как-либо улучшить свою работу, повысить эффективность, занять более востребованные позиции на рынке. Таким образом, инновационная адаптивность будет представлять собой способность компании в как можно более сжатые сроки ориентировать свою деятельность с учетом всех тех модификаций, что диктует рынку современный мир. Важно также отметить, что инновационная адаптивность заключается не только в скорости приспособления, но и в качестве перехода на использование нововведений. Зачастую происходит так, что компания принимает решение о применении тех или иных новых технологий, в то время как сотрудники или материально – техническая база компании не готовы к такому резкому переходу. Необходимо сопоставлять эти данные и приспособляться к изменениям не только быстро, но и так, чтобы клиент был доволен полученной услугой. В рамках консалтинговой деятельности инновационная адаптивность будет рассматриваться как способность компании учитывать изменяющиеся запросы клиентов, в том числе с учетом изменений в законодательстве, что будет характеризоваться не только быстрым перестроением своей работы, но и своевременным уведомлением и подготовкой клиента. Также она будет заключаться в том, чтобы приспособить свою работу с учетом всех условий, продиктованных цифровизацией: электронный документооборот, удаленная консультация, различные программные обеспечения.

Как упоминалось выше, важно учесть готовность и способность сотрудников перейти на новые условия работы, что подводит нас к еще одному важному параметру: информационная насыщенность. Она выражается в наличии у компании достаточных массивов данных в рамках профессиональной деятельности (в данном случае консалтинг), а также в поддержании и регулярном обновлении данных о компании. Актуальная информация о компании, ее основной деятельности, а также о существующих достижениях позволит потенциальным клиентам получить нужное первичное представление о выбираемых консультантах, что предопределяет их готовность к совместной работе.

В консалтинге эффективная работа и высокий спрос базируются на человеческом факторе, то есть на способностях и навыках сотрудников [59]. Именно от того, насколько грамотным, индивидуально подобранным будет подход консультанта к решению поставленной проблемы зависит уровень конкурентоспособности компании. В данном случае информационная насыщенность будет состоять в уровне осведомленности сотрудника о проделываемой работе, его способностях и навыках, а также в том, насколько ответственно компания подходит к подготовке своих кадров. Человеческий фактор – один из важнейших в данном случае, так как от уровня специалистов консалтинговой компании зависит ее успех, клиентская база и репутация на рынке. Грамотный подход к набору персонала, а также его обучение и повышение квалификации могут стать основой для создания конкурентной стратегии.

Завершающей частью методики выступают виды возможных стратегий, подходящих для сферы услуг. Так как данная отрасль относительно новая, нет каких-либо универсальных стратегий, разработанных конкретно для данной отрасли, однако в ряде исследований авторы выделяют определенные виды стратегий, общая информация по которым представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Конкурентные стратегии, предлагаемые в методике

Виды стратегий	Цель	Содержание	Инструменты и способы внедрения
Стратегия привлечения клиентов	Расширить клиентскую базу компании	Размещение предложений на различных площадках, поиск новых клиентов в сети	Онлайн – сервисы по размещению рекламы
Стратегия удержания клиентов	Укрепление позиции существующих клиентов	Усиление работы консультантов с клиентом через дополнительные встречи для проработки вопросов и выдвижения предложений	Программы лояльности, бонусы постоянным клиентам
Стратегия оптимизации процессов	Ускорение проводимых бизнес - процессов	Привлечение новых сотрудников для ускорения работы, применение новых сервисов по работе с клиентами	Новое программное обеспечение, современные платформы для работы и связи

Стратегия расширения спектра услуг	Увеличение и разнообразие числа предлагаемых услуг	Анализ возможностей компании и на их основе формирование предложений по добавлению новых услуг	Привлечение новых сотрудников, применение новых способов оказания услуги
Стратегия персонализации	Фокусирование предложения на уникальных запросах клиента	Отбор услуг, пользующихся наибольшим спросом, переговоры с клиентом для определения индивидуального запроса, перестроение работы с учетом потребностей клиентов	Анализ оказываемых услуг, опрос клиентов
Стратегия партнерства и сотрудничества	Расширение деловых связей компании	Поиск компаний, оказывающих смежные услуги, переговоры об условиях сотрудничества, совместная деятельность, направленная на получения равнозначных выгод	Современные сервисы, формирование предложения с учетом совместной деятельности

Так, предложенные стратегии позволят компании изменить свою деятельность, сделать ее более клиентоориентированной, а также могут стать основной для формирования имиджа компании и ее деловой репутации. Однако, все эти стратегии могут применяться компаниями и других отраслей, поэтому важно рассмотреть возможность их доработки с учетом отрасли, но, что более важно и востребовано, с учетом цифровизации [60]. Так, в таблице 2.3 предложена возможная шкала внедрения цифровых изменений в каждую из предложенных стратегий.

Таблица 2.3

Шкала внедрения цифровизации в конкурентные стратегии

Уровень Внедрения Конкурентная стратегия	Начальный	Средний	Продвинутый
Привлечения клиентов	Размещение предложения на специализированных сайтах, поиск потенциальных клиентов на этих же сайтах	Продвижение компании через онлайн – сервисы	Создание интерактивной площадки позиционирования компании
Удержания клиентов	Применение обычных онлайн сервисов для ускорения связи с клиентами	Применение цифровых платформ для удаленных встреч и сессий	Полный перевод работы с клиентом в онлайн пространства для сокращения временных разрывов
Оптимизации процессов	Применение облачных серверов для перевода документооборота	Перевод части процессов в онлайн	Полный переход оказания услуги в цифровое пространство
Расширения спектра услуг	Предложение услуг по переходу от бумажного документооборота с контрагентами клиента и онлайн	Удаленная работа с программами клиента	Вовлечение в работу технического специалиста для быстрого реагирования на изменения в цифровой среде
Персонализации	Индивидуальный подход к работе с определенным клиентом онлайн	Предложение по возможности продвижения компании инновационными способами	Внедрение программы 1С по полному электронному документообороту
Партнерства и сотрудничества	Работа на возмездной основе с техническими компаниями	Использование возможности объединения с любой другой компанией	Предложенная схема «симбиотического партнерства»

Стратегия привлечения клиентов, реализуемая на продвинутом уровне, состоит в создании консалтинговой компанией полностью интерактивной площадки, где будет представлено не только основные аспекты ее работы, но и предложена специальная форма анкетирования. Согласно ей,

клиент может заранее ознакомиться с возможностями консультантов и определить, какую помощь они могут оказать конкретно ему.

Стратегия удержания клиентов на продвинутом уровне будет состоять в полном переводе постоянных клиентов в онлайн пространство. Это означает, что весь процесс будет проходить без отвлечений сотрудников с обеих сторон от их основной деятельности. Обмен документами, работа с базами, переговоры и сессии – все это будет проводиться удаленно. Это позволит сократить временные затраты, а также даст возможность своевременного внесения необходимых правок.

Стратегия оптимизации процессов в разрезе продвинутого уровня внедрения цифровых технологий позволит консалтинговой компании перевести не только работу с клиентом в «цифру», но также даст возможность интегрировать новые технологии во внутренние процессы. Например, даст сотрудникам возможность удаленного обучения и удаленной работы.

Продвинутый уровень стратегии расширения спектра услуг состоит в интеграции возможностей, предлагаемых цифровизацией, в основную работу компании. Так, компания сможет предлагать услуги по содействию внедрения нововведений в процесс бухгалтерского учета, а также предлагать услуги по модернизации текущих процессов клиента с учетом цифровых технологий.

Стратегия персонификации на продвинутом уровне внедрения цифровизации предлагает более узконаправленную работу консалтинговой фирмы. Так, после детального анализа работы компании, должна быть способна предложить ее варианты использования новых программ, а также оказать сопутствующие этому внедрению консультации.

Более детально следует рассмотреть продвинутый уровень стратегии партнерства и сотрудничества, который предполагает создание «симбиотического» партнерства компаний. Необходимо рассмотреть предпосылки формирования такого партнерства, его составляющие и оказываемый эффект.

Консалтинг набирает популярность и востребованность на рынке, а это означает рост числа компаний, оказывающих такого рода услуги. Подавляющее большинство этих компаний – это либо индивидуальные предприниматели, либо юридические лица, относящиеся к малому бизнесу или микропредприятиям. Несмотря на свой размер и сравнительно небольшой опыт работы в отрасли, данные компании также являются полноценными участниками рынка. Это означает, что им также необходимо развивать свою деятельность, иметь возможность противостоять конкурентам и удерживать свою рыночную долю. Такое объемное понятие, как конкурентная стратегия приемлемо для более крупных компаний, с опытом и деловой репутацией, с весьма разнообразным спектром услуг, устойчивой и широкой клиентской базой. Тем не менее, с необходимостью противостоять конкурирующим компаниям сталкиваются абсолютно все, вне зависимости от размера

и прочих факторов. Это подводит нас к возникшей проблеме – нецелесообразность применения методики небольшими компаниям для разработки конкурентной стратегии. Методика будет эффективно работать только в том случае, если будет хватать данных для получения готового результата.

Крупные консалтинговые компании, работающие в городе Владивостоке, отличаются по ряду факторов. Сюда можно отнести выручку компании, численность персонала, опыт на рынке, ассортимент услуг, клиентская база. По этим же показателям малый консалтинговый бизнес значительно уступает, что означает нецелесообразность и бессмысленность для них пытаться вести конкурентную борьбу в одиночку.

Такие компании сталкиваются с рядом проблем. Прежде всего, это численность персонала. Основной ресурс для консалтинговой компании – это сотрудники, их навыки и знания, уровень квалификации и осведомленности. При отсутствии достаточного числа специалистов, компании физически не могут себе позволить широкий спектр услуг и большое число клиентов. Так, спектр услуг каждой из компаний довольно узок: фактически они предлагают взять на себя основную часть работы бухгалтера, в некоторых случаях дополняя это консультацией по юридическим и кадровым вопросам. Однако для небольших компаний – потребителей данные предложения довольно выгодны, так как позволят снизить расходы, связанные с наймом сотрудника.

Большая часть клиентов компании приходится на небольшие фирмы, зачастую на упрощенной системе налогообложения, или на индивидуальных предпринимателей. Данный вариант клиентской базы не позволит компаниям сформировать прочную репутацию и добиться расширения своей деятельности. Кроме того, клиентов у каждой отдельно взятой компании не может быть много, иначе оказываемые услуги будут некачественными и бесполезными.

Несмотря на все это, даже небольшие консалтинговые фирмы пользуются спросом, о чем можно судить исходя из постоянно увеличивающегося количества ввиду наличия потенциальных клиентов. Данные компании не собираются покидать рынок, так как уже имеют свою, хоть и небольшую, группу клиентов. Также отсутствие должной репутации в значительной степени влияет на ценообразование, что и привлекает небольшие компании. Они заинтересованы в получении консультационной бухгалтерской помощи за сравнительно меньшую сумму, чем это было бы у более крупных компаний или при найме новых сотрудников. Узкая направленность услуги, то есть ее сосредоточение на делах конкретной компании, возможность получения «приходящего» бухгалтера без необходимости обеспечения его оборудованным рабочим местом, а также доступная и выгодная ценовая политика являются основополагающими факторами, привлекающими клиентов [61].

Однако, будучи одиноким игроком на рынке, компаниям вряд ли удастся достичь прогресса и изменить свою рыночную позицию относительно более крупных компаний. В этом случае разработка стратегии для повышения конкурентоспособности отдельно взятой компании не будет целесообразной и эффективной. И все же небольшие консалтинговые компании могут изменить позицию на рынке в свою пользу, расширить клиентскую базу и сформировать основу для дальнейшего ведения своей деятельности с минимальными рисками. Сделать это можно путем объединения усилий нескольких небольших компаний, сосредоточенных в пределах одной территории, для достижения синергетического эффекта. На рисунке 2.3 представлена схема такого объединения.

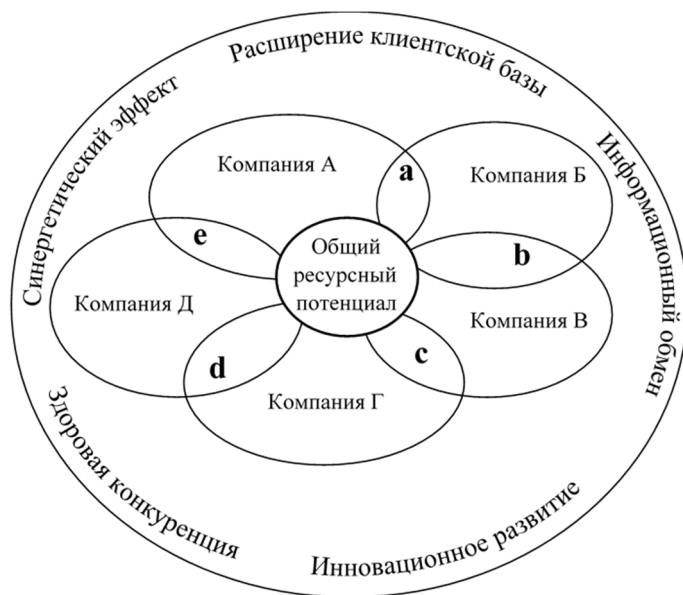


Рисунок 2.3 – Симбиоз мелких консалтинговых компаний

Прежде всего, стоит отметить, что объединение небольших консалтинговых фирм не означает приобретение одной компанией другую. В данном случае такой вид совместного взаимовыгодного функционирования небольших консалтинговых компаний, также в рамках исследования называемый симбиозом, будет основан на порядочности и честности сотрудника каждой отдельно взятой компании [62]. Закрепить такие отношения юридически компании могут, например, простое товарищество, однако это повле-

чет за собой определённые затраты и риски. Применение такой независимой, симбиотической формы сотрудничества привлекательно тем, что выгоду от совместных усилий в равной степени смогут получать все участники процесса. Данный факт можно объяснить, подробнее разобрав каждый элемент схемы.

Прежде всего обратимся к элементам, находящимся на пересечении двух компаний, на рисунке они обозначены буквами a, b, c, d, e. Означают они услуги компаний, которые могут быть взаимодополняющими. Так как отбираться для сотрудничества будут компании с одинаковым видом деятельности, то во многом оказываемые ими услуги будут схожими, либо отличаться как раз на те факторы, которые сможет дополнить компания – симбионт. Для применения данной схемы компаниям необходимо придерживаться следующих действий.

Во-первых, это отбор компаний – потенциальных партнеров. Их число не должно превышать пять компаний, так как выше этого количества партнерство будет бессмысленным. Услуги во многом будут одинаковы, а значит выгодность применения таких отношений значительно снижается. Кроме того, большое количество партнеров может привести к внутренним конфликтам и саботажу. Так, партнеров должно быть около двух и трех компаний, с одинаковыми видами деятельности, схожим размером компании, а главное – компании должны быть расположены в пределах одного города.

Далее необходимо сопоставить весь спектр оказываемых услуг, определить одинаковые услуги, подход к их оказанию, а также затрачиваемые человеком – ресурсы. Затем необходимо определить услуги, которые могут быть взаимодополняющими. Это означает, что оказание одной услуги затрагивает такие аспекты деятельности компании – заказчика, которые исполнитель затруждается оказать самостоятельно. Именно тут важно проработать уровень сотрудничества. Компании может полностью предоставить человека, ответственного за требующиеся задачи, а может поделиться знаниями и опытом.

Количество таких взаимодополняющих пар не является исчерпывающим, в зависимости от постоянного мониторинга изменений запросов клиентов такие пары можно переставлять, тем самым формируя сотрудничество между всеми компаниями симбиотического круга. Так же может быть организовано сотрудничество компаний, которые оказывают услуги из разных областей, в данном случае наиболее выгодным будет совмещение бухгалтерских услуг и юридической консультации.

Помимо взаимодополняющих услуг, объединяющих две компании, у всех них также есть центральное ядро, представляющее собой общий ресурсный потенциал компаний. Основным его элементом будет челове-

ский ресурс. Так, при обращении клиента в любую компанию из симбиотического круга, в распоряжении консультанта, составляющего поле работ, будут не только его коллеги, но и сотрудники других компаний. Количество консультантов - один из основных элементов, определяющих положение крупных компаний на рынке. Небольшие компании смогут объединить имеющиеся у них знания и навыки, а также накопленный опыт по решению отдельных проблем, что позволит компенсировать отсутствие репутации в сравнении с конкурентами.

Сама среда, сформированная объединенными компаниями, также состоит их элементов, способствующих укреплению позиций как группы в целом, так и отдельно стоящей фирмы. Расширение клиентской базы обосновано не столько объединением (при необходимости) клиентских баз всех компаний, сколько усилением предложения, что позволит организациям не отказывать клиентам в случае нехватки консультантов или неспособности оказать услугу. В случае взаимодействия с другими компаниями автоматически расширяется ассортимент услуг, что и привлекает новых клиентов.

Синергетический эффект состоит из всех вышеперечисленных факторов. Так, например, если консалтинговая компания возьмет в качестве клиента крупную организацию, из – за ряда факторов самостоятельно оказать эффективную и качественную услугу она не сможет, однако при помощи компаний группы можно получить результат, удовлетворяющий требования клиента.

Информационный обмен и инновационное развитие компаний могут сформироваться даже непреднамеренно, а просто в ходе совместной работы. Человеческий фактор, а именно индивидуальный подход консультанта к решению поставленной задачи, а также его уникальный опыт и набор знаний, навыков, станет отправной точкой для развития компаний. В стремлении решить задачи как можно более качественно и в короткие сроки, специалисты разных компаний начнут предлагать различные варианты, которые так или иначе приведут к разработке инновационного подхода к устранению поставленной проблемы. Помимо этого, у каждой компании различная материально – техническая база, а совместное использование имеющихся ресурсов приведет к необходимости в их адаптации и оптимизации под работу компаний как группы, а не как отдельного стоящего субъекта.

Само собой, экономическая природа таких отношений между несколькими компаниями, официально не объединенными в одну хозяйствующую единицу, приведет к появлению конкуренции. Однако, все они стремятся к достижению общей цели: удовлетворение потребностей клиентов с большей эффективностью и оперативностью, что для мелких фирм возможно только при объединении усилий. Здесь и появляется здоровая конкуренция, которая не приведет к подавлению одной компании другой, а,

наоборот, станет толчком к появлению новых подходов к решению проблем, а также расширению спектра услуг и технической составляющей бизнеса. Таким образом, такая конкуренция между объединенными компаниями приведет к росту эффективности и развитию группы в целом, что поможет в конкурентной борьбе с «гигантами» рынка.

В разработке стратегии участвует целый ряд факторов, и от того, насколько тщательно будет проанализирован и оценен каждый из них, зависит работоспособность и эффективность выбранной стратегии. Фокусировка внимания во время разработки конкурентной стратегии для компании консалтинговых услуг должна быть на двух инструментах аналитического этапа: информационной насыщенности и инновационной адаптивности. Именно эти два показателя позволят компании данной сферы деятельности сформировать конкурентное преимущество.

Разработанная методика дает компаниям возможность не только сформировать конкурентную стратегию, но и получить в процессе полное и детальное представление и проделанной работы. Пользователи методики смогут определить потенциальные риски, о которых до этого они не имели представления, а также все те возможности, для реализации которых у них есть ресурсы, но по какой-то причине не предпринимается никаких действий.

3. Апробация адаптированного подхода к разработке конкурентной стратегии компании в условиях цифровизации экономики на примере ООО «Консалтинг – ВЛ»

3.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Консалтинг – ВЛ»

Тема будущей магистерской диссертации связана со сферой консалтинга, поэтому для исследования была выбрана компания ООО «Консалтинг-ВЛ», чей основной вид деятельности по ОКВЭД 69.20 – деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию. Также дополнительными видами деятельности компании выступают следующие:

- деятельность в области права;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности, управления;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Так, компания полностью удовлетворяет требованиям, продиктованным темой диссертации: она находится в исследуемой сфере рынка и оказывает разнообразные консалтинговые услуги, но основной упор делается на наиболее востребованный сектор – бухгалтерское и финансовое консультирование, а также правовое консультирование в области бухгалтерского учета. Для того, чтобы применить методику к работе выбранной компании, необходимо провести анализ её деятельности.

Компания относительно молодая – на рынке она с 29 марта 2018 года и зарегистрирована в реестре МСП как микропредприятие, численность работающих составляет 4 человека. Деятельность компании строится на бухгалтерском и управленческом сопровождении деятельности индивидуальных предпринимателей или малых и микропредприятий. Компания не берет на себя полностью роль бухгалтера компании, сотрудники выполняют те услуги, что заранее оговорены в договоре, а также оказывают ситуационную помощь по отдельно возникающим проблемам. Бухгалтерское консультирование строится, прежде всего, на сверке корректности заполнения и отражения в учете первичной документации. Также сотрудники компании сверяют данные, отраженные в учете, с теми данными, что предоставляет банк по операциям расчетного счета. Основная черта в работе компании –

это работа с возникающими ошибками. Сотрудники не просто сами занимаются их исправлением, а доносят эту информацию сотрудникам компании – клиента с подробным описанием возникших недочетов и способов их устранения. Компания разрабатывает также ряд мер по возможной оптимизации рутинных действий компании, разрабатывает варианты отчетов для ежемесячного контроля работы. Тем самым, Консалтинг – ВЛ не просто оказывает консультационную помощь по бухгалтерскому учету, но и стремится к улучшению качества работы сотрудников компании – заказчика услуг. С одной стороны, данный подход отражает реальную вовлеченность консультантов в работу по оптимизации бизнес – процессов клиента. Но, с другой стороны, рано или поздно сотрудники компании – заказчика сами начнут выполнять свою работу качественно и со временем необходимость в консультационной помощи перестанет существовать.

Основным деловым партнером Консалтинг – ВЛ выступает компания «Акузо», занимающаяся комплексной автоматизацией бизнеса на базе 1С:Предприятие. Технические специалисты компании помогают решить вопросы, связанные с выгрузкой данных из одной бухгалтерской программы в другую, а также с настройкой работы удаленного доступа к рабочим базам компаний – клиентов. Кроме того, сотрудники Консалтинг – ВЛ могут грамотно описать проблему программистам и предложить вариант ее решения так, чтобы оно было грамотно построено не только с точки зрения программирования, но, что более важно, с точки зрения бухгалтерского учета.

Целевой рынок для компании представляет собой индивидуальных предпринимателей и небольшие компании (малые предприятия или микропредприятия), занимающиеся любым видом деятельности и имеющие необходимость в сторонней помощи по вопросам бухгалтерского и финансового учета. Зачастую с такой проблемой сталкиваются компании, которые стремятся оптимизировать свои затраты путем сокращения части персонала. Сокращение бухгалтерского департамента и наём стороннего сотрудника – выгодное решение для таких компаний. Кроме того, всегда необходим свежий и независимый взгляд на работу, который сможет оценить возможные проблемы и предложить меры по их решению. Рутинная работа может стать причиной того, почему рядовые сотрудники упускают какие – либо недочеты в работы. Консультант сможет выявить такие недочеты и устранить их. Для компании – консультанта не имеет значения возраст компании – клиента: консультанты оказывают консультационную поддержку по запуску бизнеса с нуля. Однако, учитывая размер Консалтинг – ВЛ, данная опция доступна пока только для индивидуальных предпринимателей.

Основными конкурентами компании, отобранными на основе места ведения бизнеса и размера компании, являются ООО «Культура Доходности», ООО «ВНП», ООО «Бухконсалтинг» и ООО «Аутсорсинговая компания «Профессиональное Решение». Основной вид деятельности данных

компаний также связан с оказанием услуг в области бухгалтерского учета, с проведением финансового аудита, налоговым консультированием. Проведение финансового аудита – опция, которую не могут оказывать небольшие консалтинговые компании, что выступает одной из причин сложности ведения конкурентной борьбы. Кроме того, на рынке города Владивостока также есть более крупные консалтинговые компании, такие как ООО «ДальАудит», ООО «Прим – Консалт», ООО Консалтинговая группа «Аудит – Эксперт». Эти компании представляют наибольшую угрозу Консалтинг – ВЛ с точки зрения конкурентной борьбы, так как клиенты могут выбрать их из-за опыта работы, размера и сформировавшейся репутации, более широкого спектра услуг, а также это связано во многом с субъективным подходом – руководство компании – заказчика в большей вероятностью посчитает сотрудников крупных консалтинговых компаний более квалифицированными, опытными и объективными.

Далее будет проведен краткий анализ показателей деятельности компании, который строится на анализе имущества компании и источников его формирования, а также анализе финансовых результатов. Консалтинг – ВЛ относится к микропредприятиям и применяет упрощенные формы для сдачи бухгалтерской отчетности. В таблице 3.1 представлен краткий анализ изменений показателей бухгалтерского баланса компании за три года.

Оценка динамики (горизонтальный анализ), позволяет отследить динамику как в абсолютном, так и в относительном формате. Этот анализ позволяет лишь отследить увеличение (сокращение) того или иного показателя. Однако, существуют определенные нормы, которых организациям следует придерживаться. Так, например, темп роста выручки должен быть выше темпа роста дебиторской задолженности, а он в свою очередь должен быть выше темпов роста запасов и кредиторской задолженности.

В целом, по результатам анализа бухгалтерского баланса компании, можно сделать вывод о том, что с финансовой точки зрения она занимает довольно уверенную позицию на рынке. Компания наращивает свои активы, кредиторская задолженность хоть и увеличилась в 2022 году по сравнению с 2021, все равно не оставляет причин для компании переживать об устойчивости своего финансового положения. Ее величина то сокращается, что означает способность компании расплачиваться по своим долгам, то увеличивается, но незначительно.

Также целесообразно рассмотреть изменений показателей результатов хозяйственной деятельности компании за три года (таблица 3.2).

На протяжении всех трех лет такой важный для любой компании показатель, как выручка, увеличивается. Это говорит о росте востребованности услуг, оказываемых компанией. Положительной динамикой также отличаются расходы по обычной деятельности, которые в 2022 значительно

меньше показателей двух предыдущих лет. Еще более значимое сокращение потерпела величина прочих расходов. Во многом это связано с изменением арендуемого пространства и, как следствие, сокращение размера арендной платы. В 2020 году компания столкнулась с таким финансовым результатом как убыток. Как известно, этот год потряс экономику страны таким событием, как пандемия коронавируса. Многие компании вынуждены были закрыться, другие сократить штат сотрудников и полностью изменить режим работы, переводя бизнес в формат удаленной работы. Казалось бы, компании, оказывающие консультационные услуги, в контексте данной экономической ситуации должны были повысить объем работ и привлечь новых сотрудников.

Однако, ООО «Консалтинг – ВЛ» молодая компания с небольшим штатом сотрудников, а значит на момент возникновения экономического кризиса у нее попросту не хватало ресурсов. Кроме того, компания занимается ведением клиентов, относящихся к малому предпринимательству: из-за возникшей ситуации часть клиентов вынуждена была прекратить ведение бизнеса. Тем не менее в 2021 и 2022 Консалтинг – ВЛ удалось выйти на чистую прибыль, причем увеличивающийся в динамике. Так, в 2022 году показатель вырос более чем в два раза по сравнению с предыдущим годом. Это говорит о способности компании в кратчайшие сроки переориентировать свою деятельность под требования конъюнктуры рынка.

Еще важным экономическим показателем будет выступать показатель рентабельность продаж. Для 2020 года его считать не имеет смысла, так как вместо прибыли у компании был убыток. В 2021 году значение показателя составило 24,88 процента, а в 2022 году – 49,22 процента. Показатель рентабельности не имеет нормативных значение, его необходимо рассматривать в динамике. Для исследуемой компании эта динамика положительная, что говорит о росте эффективности деятельности и увеличении доли чистой прибыли.

Также следует отметить показатель рентабельности продукции (в данном случае услуги). Она отражает долю прибыли в каждом затраченном рубле на реализацию услуги. Для 2022 года значение показателя составило 105,02 процента, а в 2021 году 42,62 процента. Такое высокое значение показателя 2022 года связано со значительным сокращением величины расходов по обычным видам деятельности.

По результат горизонтального анализа отчета о финансовых результатах Консалтинг – ВЛ также можно сделать вывод о том, что положение компании на рынке довольно уверенное. Во – первых, об этом свидетельствует растущая выручка компании, что свидетельствует о востребованности оказываемых услуг и доверии заказчиков к компании. Вместе с этим сокращаются расходы компании, а значит она способна оказывать качественные услуги без дополнительного вложения средств в свою работу. И,

само собой, значительный скачок чистой прибыли дает окончательное подтверждение того, что компания твердо держит занимаемую ее рыночную позицию, а значит в дальнейшем её необходимо рассмотреть варианты развития, что повлечет за собой необходимость противостояния конкурентам.

Такое положение компании подводит исследование к тому, что ООО «Консалтинг – ВЛ» уже сформировало свое положение на рынке. Тем не менее, этого недостаточно в тех условиях, что диктует город Владивосток. На его территории работает множество компаний со схожими видами деятельности, а значит количество конкурентов велико. Консалтинг – ВЛ в любой момент может утратить свои позиции на рынке и столкнется с рядом проблем, связанных, в первую очередь, с финансовыми проблемами. Ей придется увеличивать свои расходы, что оптимизировать свою работу, а без должного планирования и анализа грамотно вложить эти средства вряд ли получится.

Далее важно провести SWOT – анализ компании, на его основании предоставить характеристику корпоративного профиля компании. Он даст возможность оценить текущие состояние компании, определит ее сильные и слабые стороны. Кроме того, на его основе сформируется представление о возможностях компании и существующих угрозах ее деятельности извне. В дальнейшем эти данные будут использованы в разрезе разработанной методики. Сам SWOT – анализ поделен на две таблицы, первая из которых количественно оценит внутреннюю среду компании, а вторая – внешнюю. Балльная оценка будет проведена на основе оценки воплощения и важности.

В таблице 3.3 представлена оценка сильных и слабых сторон ООО «Консалтинг – ВЛ».

Таблица 3.3

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Консалтинг – ВЛ»

Сильные/слабые стороны	ООО «Консалтинг – ВЛ»		
	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Ассортимент оказываемых услуг	-3	10	-30
Финансовая доступность услуг	5	9	45
Система интеграции смежных направлений работы	2	6	12
Материально – техническое обеспечение работы с клиентами	2	8	16

Уровень компетенций консультантов, позволяющий оказывать более квалифицированную помощь	-1	10	-10
Индивидуальный подход к оказанию услуг	3	5	15
Масштабность оказываемых услуг (пример: полная помощь в запуске нового бизнеса с нуля)	-4	5	-20
Сопровождение деятельности компании даже после оказания конкретной услуги	-2	4	-8
Иерархия консультантов и время оказания услуги	4	6	24
Клиентская база	-2	6	-12

Оценка воплощения оценивается в пределах от – 5 до 5, отражает сильную или слабую сторону компании, а также то, насколько реализована данная сторона в компании. Оценка важности лежит в пределах от 0 до 10, описывает то, насколько сильно компания зависит от влияния того или иного показателя. Ранг оценивается для того, чтобы при сопоставлении результатов подобного анализ компаний, выбранных в качестве партнеров, можно было выделить наиболее оснащенную сильными сторонами и наиболее слабую. Это позволит структурировать компании и выделить у каждой из них показатели – лидеры, которые в совокупном воздействии выведут компанию на необходимый конкурентный уровень.

Ассортимент оказываемых услуг выступает слабой стороной компании, так как они весьма узконаправлены и не выдерживают конкуренции более крупных компаний. Более того, данный показатель имеет максимальную оценку важности, что говорит об остро стоящей проблеме, с которой компании необходимо работать. Финансовая доступность услуг, наоборот,

выступает сильной стороной. Из-за того, что компания небольшая и малоизвестная, они не могут делать надбавки в цене за свой личный бренд или за разнонаправленность услуг. Также к сильным сторонам относится система интеграции смежных направлений работы. Невысокий балл связан с тем, что из интегрированных направлений – только технические специалисты на аутсорсе, компании также можно было ввести специалиста по юридическим, кадровым, маркетинговым и другим услугам.

Материально – техническая обеспеченность в компании развита, но не на высоком уровне. Есть возможность удаленной работы, подключены некоторые современные платформы, но тем не менее компании все равно не соответствует по данным параметрам своим конкурентам. Уровень компетенций консультантов оценен как слабая сторона из-за того, что специалисты молодые, у них недостаточно опыта по ряду вопросов, а делегировать работу более опытным коллегам не представляется возможным – слишком небольшая численность персонала. Индивидуальный подход оценен как сильная сторона, так как консультанты обслуживают небольшое число компаний, а значит у них есть возможность установить более близкий контакт с заказчиком углубиться в особенности работы его компании.

Масштабность услуг – слабый фактор, так как компании не работает с госсектором, не помогает в запуске бизнеса или выходу из состояния банкротства. Связано это также с отсутствием должных навыков у сотрудников. Сопровождение последующей работы отмечено также как слабая сторона по той причине, что не все компании обращаются за повторной помощью, а те, кто обращается – требует оказания рутинной помощи.

Иерархия консультантов и время оказания услуги – сильная сторона. Сотрудников у компании мало, между ними нет задержек по обмену информацией и временных затрат на генерацию подходящего решения проблемы. Услуги оказываются сравнительно быстро ввиду их простоты и однообразия. Клиентская база – слабая сторона. Она не так насыщена клиентами, все они однотипны (либо малый бизнес, либо индивидуальные предприниматели), в их рядах нет компаний, которые смогли оказать влияние на формирование имиджа компании.

Далее необходимо провести характеристику корпоративного профиля компании (рисунок 3.1), которая разделит сильные и слабые стороны компании на блоки: проблемы, ценный актив, балласт и бесполезные усилия.

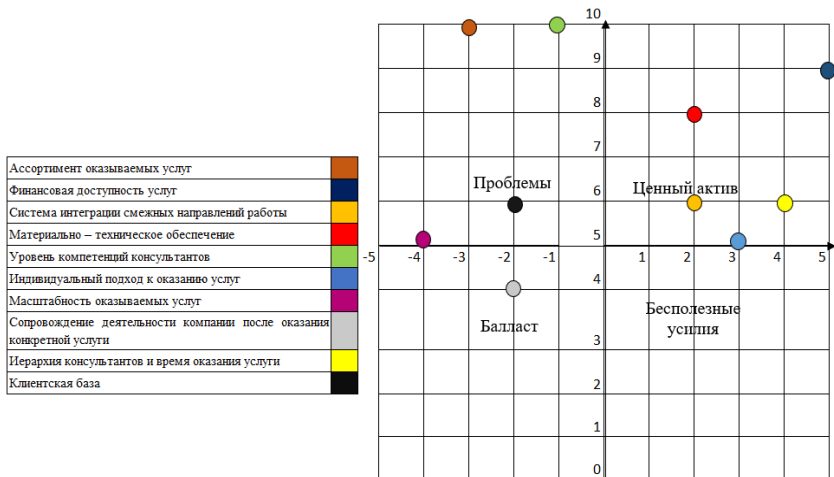


Рисунок 3.1 – Характеристика корпоративного профиля Консалтинг – ВЛ

По данным рисунка видно, что большая часть ресурсов компании лежит в зоне ценный актив. Это то, что укрепляет позиции компании, позволяет ее держать оборону на рынке, указывает на те факторы, которые стоит совершенствовать и развивать. Проблемная зона – это важные ресурсы компании, которые оказывают влияние на ее деятельность, но при это очень слабо проработаны. Это поле заслуживает внимания с точки зрения проведения мероприятий по доработке и оптимизации работы компании с целью избавления от возможного источника проблем и рисков. В поле балласт попал лишь один показатель – сопровождение деятельности компании после оказания услуги. Мало того, что это слабая сторона компании, так она и не имеет особого влияния на ее работу. То есть представляет собой пустые затраты, которые только тянут компанию вниз. Далее в таблице 3.4 приведена вторая часть SWOT – анализа: оценка возможностей и угроз компании.

Таблица 3.4

Оценка возможностей и угроз ООО «Консалтинг – ВЛ»

Возможности/угрозы	Вероятность	Значимость фактора	Характер влияния	Ранг
Нехватка квалифицированных кадров	1	10	-1	-10
Развитие отраслей технического консалтинга, ИТ – консалтинга, антикризисного управления	1	7	1	7

Сложная экономическая ситуация в мире = сложность формирования точных и грамотных предложений клиентам	0,7	7	-1	-4,9
Государство переориентирует деятельность на сотрудничество с дружественными странами	0,9	8	1	7,2
Расширение возможностей для прохождения онлайн обучения	0,8	7	1	5,6
Переход компаний на отечественное программное обеспечение	0,6	6	0	0
Снижение платежеспособности населения	1	6	-1	-6
Многие компании ввиду экономической ситуации продают свой бизнес	0,7	8	-1	-5,6
Общий рост спроса на консалтинговые услуги в целом	0,8	10	1	8

Характер влияние определяет, является ли предложенный фактор возможностью для компании или, наоборот, угрозой. Ранг оценивается для дальнейшего сопоставления количественной оценки результатов такого же анализа у компаний – партнеров. Проблема кадров – реальная и насущная проблема для компаний консалтинговой сферы, так как именно люди с их умениями – двигатель успешной работы компании. Это явная угроза для работы компании, которая также подтверждает необходимость применения симбиотической модели сотрудничества. Так, компаниям не придется искать новых сотрудников из вне, потому что в их распоряжении человеческий ресурс в достаточном количестве. Развитие новых отраслей консалтинга можно отнести к возможностям компании, так как предоставить им поле для роста и развития, что непременно заинтересует заказчиков. Сложная экономическая ситуация в мире, которая буквально каждый день подвержена все новым изменениям, приводит к тому, что консалтинговые фирмы попросту не имеют базы для формирования точных и грамотных

прогнозов. Сотрудничество с дружественными странами – возможность для компании развивать и наращивать свою деятельность, особенно для компаний города Владивостока из-за его расположения. На рынок заходит азиатские предприниматели, представляющие небольшие компании, которым необходимо бухгалтерское содействие для работы на российском рынке.

Расширение возможностей для прохождения обучения онлайн – преимущество для исследуемой фирмы, так как направлять сотрудников на очное обучение сопряжено с значительными издержками, а повышать квалификацию сотрудникам – консультантов необходимо и очень важно. Переход компаний на отечественные программные продукты имеет место быть, однако оно никак не затрагивает работу небольшой консалтинговой компании. Снижение платежеспособности населения приведет к тому, что клиенту могут испытывать финансовые трудности по оплате услуг консультантов. Это либо повлечет за собой потерю клиента, либо станет причиной образования долгосрочной дебиторской задолженности, негативно влияющей на уровень ликвидности компании.

Продажа бизнеса из-за экономических потрясения и возможного кризиса также может привести к потере клиентов, которыми ООО «Консалтинг – ВЛ» итак не особо выделяется на рынке. Рост общего спроса на консалтинговые услуги в целом – это почва для привлечения новых заказчиков. Однако, чтобы реализовать данную возможность компании необходимо работать над созданием своей деловой репутации и повышением привлекательности бизнеса в целом.

Таким образом, в данном разделе была рассмотрена компания, выбранная для дальнейшего исследования – ООО «Консалтинг – ВЛ». Несмотря на небольшой штат сотрудников и относительно неширокую группу клиентов, компания имеет устойчивые финансовые позиции и достаточный потенциал для развития, разработки мероприятия для повышения своей конкурентоспособности.

3.2. Разработка конкурентной стратегии ООО «Консалтинг – ВЛ» в условиях цифровизации экономики на основе адаптированного подхода

Краткая характеристика исследуемой компании – ООО «Консалтинг – ВЛ», позволила сформировать общее представление о ее работе. Так, компания закрепила на рынке, ее деятельность прибыльна, есть хоть нарабатанный клиентский список, хоть и состоящий лишь из нескольких компаний. Для того, чтобы противостоять конкурентам, если не для получения превосходства над ними, то хотя бы для укрепления своих нынешних позиций, компании необходима разработанная методика по разработке конкурентной стратегии. Она позволит решить данные проблемы.

Адаптация методики будет проходить следующим образом. Прежде всего, необходимо собрать имеющуюся актуальную информацию по отрасли, оценить их влияние на работу компании. Тенденции рынка консалтинговых услуг Владивостока во многом пересекаются с общими изменениями в экономике региона и страны в целом. Одна из основных – это рост востребованности консалтинговых услуг с интеграций ИТ – элементов. Это, прежде всего, продиктована ростом интенсивности перехода всего бизнеса в цифровое пространство. В рамках консалтинговых услуг данная тенденция особенно ощутима. Компании сталкиваются с необходимостью внедрения новых технологий, оптимизации бизнес-процессов, обеспечении информационной безопасности и других аспектах ИТ-сферы [64].

Еще одна важная и релевантная тенденция – это расширение спектра услуг для компаний, входящих в реестр МСП. Малый и средний бизнес является важным сектором экономики Владивостока. Консалтинговые фирмы предлагают широкий спектр услуг, таких как бухгалтерский учёт, налоговое планирование, юридические консультации и другие, чтобы помочь малым предприятиям развиваться и конкурировать на рынке.

Тенденций рынка консалтинговых услуг еще очень много, однако приведенные выше имеют наибольшее значение в рамках исследуемой темы. Кроме тенденций, важно также рассмотреть ряд проблем, с которыми сталкивается данная отрасль и которые оказывают влияние на исследуемую компанию.

В первую очередь, это отсутствие осведомленности компаний о выгоде использования работы консультантов. Многие компании не осознают, насколько важно иметь профессиональную поддержку для развития своего бизнеса. Наряду с этим, стоит также проблема доверия между заказчиком и консультантом. Компании скептически относятся к тому факту, что сторонний человек способен оказать реальную поддержку их бизнесу, а также опасаются, что может произойти утечка конфиденциальных данных.

Еще одна важная проблема – это кадровый голод на рынке консалтинговых услуг в городе Владивостоке. Очень сложно подобрать специалиста, обладающего широкими знаниями с области бухгалтерского и налогового учета. А для эффективной работы консалтинговых фирм первое, что им необходимо – высококвалифицированных специалистов. Экономические колебания и изменения в законодательстве могут влиять на спрос на консалтинговые услуги. Компании должны быть готовы к адаптации своих стратегий и предложений в соответствии с меняющимися условиями.

Далее компании необходимо сформулировать цель, ради которой она функционирует. Это позволит определить вектор ее дальнейшего развития. Для ООО «Консалтинг – ВЛ» цель на ближайшие два года – это расширение влияния компании на рынке консалтинговых услуг, формирование собственного бренда и деловой репутации. Источниками информации для

сбора данных могут служить внутренние показатели компании, такие как данные о состоянии имущества и обязательств, кадровая политика, история развития компании, анализ рынка и многое другое. Традиционные факторы, которые оказывают влияние на данный этап, были описаны ранее. Сводная информация о них состоит в том, что основные клиенты – мелкие компании и индивидуальные предприниматели. Партнер у компании один – это технологическая компания, которая способствует внедрению новых технологий и решает возникающие технические проблемы. Конкурентов на рынке действительно много, однако основную угрозу для компании составляет ряд крупных фирм с долгой историей работы на рынке города Владивостока. Наибольшее внимание будет отведено проведению аналитического этапа.

Уровень оказываемых услуг компании состоит из следующего перечня:

- консультирование по общим вопросам в области бухгалтерского и налогового учета;
- краткий анализ компании и формулировка предложений;
- восстановление бухгалтерского и управленческого учета;
- ведение всех текущих операций, формирование сводных отчетов;
- полное ведение работы компании.

Как видно, все услуги связано с текущей деятельностью компании, у предлагаемых услуг отсутствует разнообразие, однако ценовая политика сформирована соответствующим образом. Ввиду отсутствия деловой репутации компании, сравнительно небольшой численности специалистов, а также ввиду размера компаний – клиентов, цена не является завышенной, а значит компания привлекательна для заказчиков с точки зрения их затрат. Далее, в рамках применяемой методики, будет рассмотрен процесс применения колеса конкурентной стратегии в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Процесс реализации колеса конкурентной стратегии

Расширение влияния на рынке консалтинговых услуг (формирование бренда компании деловой репутации)		
Этап	Инструменты и показатели	Результат
Подготовительный	Изучение динамики активов и обязательств компании, а также ее финансовых результатах, данные о клиентах, конкурентах компании	Положительная динамика показателей, что говорит о финансовой готовности компании к реализации цели, формирование портрета потенциального клиента

Аналитический	SWOT – анализ, показатели рентабельности, оценка цифровых показателей	Выявление сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, формирование корпоративного профиля
Разработки	Данные о ресурсах компании, ранжирование по степени влияния и уровню затрат предложения по улучшению бизнес - процессов	Выбор между двумя наиболее привлекательными для компании стратегиями: стратегия привлечения клиентов или стратегия партнерства и сотрудничества
Альтернативной оценки	Данные о затратах на реализацию каждой стратегии, данные о потенциальных выгодах	В случае выбора стратегии привлечения клиентов – дополнительные затраты на рекламу, необходимый поиск новых сотрудников В случае выбора стратегии партнерства и сотрудничества – ресурсы на поиск партнеров и переговоры
Реализации (апробации)	Динамика данных, которые изменились (или остались без изменений) после внедрения стратегии	Выбор стратегии партнерства и сотрудничества ввиду наличия потенциальных компаний – партнеров, открытых для этого

В ходе применения методики на этапе создания колеса компания получила следующие данные. В результате сбора информации было сформировано представление о потенциальном клиенте компании – небольшие фирмы, которые по большей части нуждаются в восстановлении или ведении бухгалтерского учета. Кроме того, данные о конкурентах компании показали сложность экономической ситуации с точки зрения конкурентной борьбы для небольших консалтинговых фирм. Это стало предпосылкой к поиску сотрудничества, позволяющему компании наращивать силы для противостояния куда более крупным конкурентам. Также подготовительный этап показал компании, что с финансовой позиции она вполне готова к переменам. Так, услуги компании пользуются спросом, ее затраты стабильны и растут медленнее, чем получаемый доход. Благодаря растущему показателю чистой прибыли, у компании есть средства, которые она может вложить в собственное развитие и модернизацию.

Далее в рамках аналитического этапа компания смогла определить свои сильные и слабые стороны, выявив группу своих наиболее ценных активов. Это те факторы, которые при должной проработке выведут компанию на более высокий уровень. Также были выявлены проблемы компании, связанные с узкой клиентской базой, небольшим ассортиментом оказываемых

мых услуг и уровнем компетенций специалистов. В данном случае объединение сил с другими консалтинговыми компаниями также даст возможность решения таких проблем.

Прежде, чем перейти к следующим двум этапам, компании необходимо оценить свои цифровые инструменты: информационную насыщенность и инновационную адаптивность. Для определения нормативных значений показателей необходимо провести экспертную оценку, для чего был проведенное специальное анкетирование (рисунок 3.2).

В качестве экспертов могут быть привлечены более опытные бухгалтеры – консультанты, аудитор, квалифицированные люди со стороны, чей взгляд будет объективен и поспособствует формированию того значения, к которому компании следует стремиться. В рамках исследования для определения экспертной оценки были проведены следующие процедуры. Были отобраны компании города Владивостока с основным видом деятельности (ОКВЭД) 69.20 - деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, с проведением финансового аудита, по налоговому консультированию, с численностью персонала до 6 человек, с опытом работы на рынке менее 7 лет.

Данный опрос был отправлен компаниям, у которых адреса электронной почты можно было найти в свободной доступе сети Интернет. В результате было получено 25 ответов, на основе которых была получена экспертная оценка. По показателям оценки инновационной адаптивности данные вышли усредненными, что делает экспертную оценку показателя инновационной адаптивности примерным значением того, к чему стоит стремиться. Так, 52 процента опрошенных ответили, что для полного внедрения нового программного обеспечения требуется от 14 до 30 дней, в то время как 44 процента ответили, что им требуется от 30 до 60 дней. Для расчетов будет взято пограничное значение в 30 дней. Далее 56 процентов определили, что для информирования клиентов и перевода их на новую систему компании требуется от 30 до 45 дней, в то время как 44 процента выбрали значение от 45 до 75 дней. Опять же для расчетов возьмем значение в 45 дней. 60 процентов респондентов на обучение сотрудников нововведениям тратят до 14 дней, а 36 процентам на это требуется от 14 до 30 дней. Для расчетов возьмем показатель в 14 дней. Следующий показатель также является довольно обобщенным, он определяет разницу затрачиваемого времени на оказание услуги до и после нововведений. 56 процентов выбрали значение сокращения от 2 до 5 дней, 40 процентов выбрали сокращением от 5 до 10 дней. Для расчетов будем использовать значение в 5 дней, которое будет использовано со знаком минус.

Оценка цифровых факторов

Данный опрос собирает информацию для количественной оценки таких показателей, как **инновационная адаптивность** (способность компании в как можно более сжатые сроки сортировать свою деятельность с учетом всех модификаций, что диктует рынку современный мир) и **информационная насыщенность** (выражается в наличии у компании достаточных массивов данных в рамках профессиональной деятельности (в данном случае консалтинг), а также в поддержании и регулярном обновлении данных о компании).

ОПРОС АНОНИМНЫЙ, требуется для написания исследовательской работы.

По вопросам, где необходимо оценить показатель от 0 до 10 баллов, 0 означает не только отсутствие данных, но также и отсутствие предпосылок к их внедрению, а 10 означает не только наличие показателя, но и его активное применение.

Для полного внедрения нового программного обеспечения компании требуется:

- От 14 до 30 дней
- От 30 до 60 дней
- От 60 до 90 дней
- Свыше 90 дней

Для информирования клиентов и перевода их на новую систему компании требуется

- От 30 до 45 дней
- От 45 до 75 дней
- От 75 до 90 дней
- Свыше 90 дней

Компания использует несколько современных программ и платформ (Диадок, Telegram, Google Meet и тп)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Не применяет вообще



Активно использует

Рисунок 3.2 – Отрывок анкеты по оценке цифровых факторов

Данный показатель можно привести к коэффициентному значению. В качестве основного значения возьмем величину в 180 дней – полугодие. Однако, в зависимости от ПО, данное значение может меняться. Такого времени должно быть достаточно до полного внедрения новой программы и перехода к ее бесперебойному применению. Формула 3.1, для определения инновационной адаптивности, представлена ниже.

$$ИА = \frac{T1 + T2 + T3 + \Delta T_{\text{после}}}{T_{\text{план}}}, \quad (3.1)$$

где ИА – инновационная адаптивность;
Т1 – дни для полного внедрения ПО;

T2 – дни для информирования клиентов и перевода их на новую систему;

T3 – дни для обучения сотрудников;

ΔT – разница между количеством дней, затрачиваемых на оказание услуги после и до нововведений;

T_{план} – плановое количество дней для полного внедрения и применения ПО.

В этой же анкете были собраны вопросы для сбора данных по показателю информационной насыщенности. Составляющие для его определения оцениваются по десятибалльной шкале. Разнообразие программных обеспечений опрошенные оценили весьма неравномерно. Большая часть (40 процентов) пришлось на значение в семь баллов, что отражает наличие в компании современных информационных платформ, однако используются они не в полную мощность. Для получения средней оценки для этого показателя и всех последующих полученные баллы будут умножены на число протестовавших, затем просуммированы и поделены на общую величину участников опроса. Так, разнообразие ПО и цифровых платформ было оценено на 6,96 балла.

Обращать особое внимание на уровень квалификации сотрудников в области бухгалтерского учета 56 процентов оценили в 8 баллов, а средняя оценка данного показателя составила 7,56 балла. Вопросу об осведомленности соискателей о нововведениях большая часть опрошенных оценила в 7 баллов, средняя оценка составляет 7,28 балла. И еще один показатель, предложенный в анкете в рамках оценки требований, предъявляемых при найме сотрудников, определяется как готовность соискателей проходить любые обучения по линии профессионального развития. Его среднее значение составило 7,20 балла. Так, наибольшее значение для компаний имеет, прежде всего, уровень знаний и умений сотрудников, нежели его осведомленность обо всех современных изменениях и сопутствующих им требованиям. Однако, эти моменты не остаются без внимания, просто компании обращают на такие навыки чуть меньше внимания.

С показателем, касающимся применения социальных сетей и различных платформ для продвижения компании. Большая часть опрошенных оценила данный показатель всего лишь на 5 баллов, а среднее значение составило 6,4 балла. И завершающий показатель состоял в оценке обеспеченности компаний техническими специалистами, так как любое цифровое нововведение подразумевает квалифицированное содействие по их внедрению и применению. Так, 72 процента опрошенных ответили, что у них есть технические компании – партнеры, а 28 процентов имеют в штате специалиста такого профиля. Средняя оценка показателя равна 7,28 балла. В таблице 3.6 представлена шкала значений двух этих цифровых инструментов.

Шкала значений цифровых инструментов

Значение Показатель	Низкий уровень	Средний уровень	Прогрессивный уровень
Информационная насыщенность	< 28	28 – 40	> 40
Инновационная адаптивность	> 1	0,7 – 0,5	< 0,5

Подобная оценка по усредненным баллам, полученным согласно данным компаний, работающих в данной сфере, сделана по следующим причинам. Можно было принять за нормативное значение сумму максимально возможных баллов по всем показателям, но, принимая во внимание размер компаний, а также относительную новизну отрасли, было бы неразумно брать для расчетов такой норматив, потому что его достижение на данном этапе для компании будет невозможным. В связи с этим, нормативным будет среднее значение, полученные согласно данным ряда компаний, работающих на исследуемом рынке. Так, нормативное значение информационной насыщенности в рамках данной работы составит 42,68 балла. Это будет говорить о наличии в компании всех возможностей для соответствия цифровым изменениям рынка, а также о том, что компании близки к тому, чтобы перейти к их применению на полную мощность. Значение в пределах от 28 до 40 будет говорить о том, что компания стремится к переходу, наращивает свою информационную базу, но пока еще не готова к полноценному переходу. Показатель ниже 28 баллов свидетельствует о необходимости компании вкладывать больше ресурсов в развитие своей информационной насыщенности.

В рамках исследований нормативное значение показателя инновационной адаптивности составит 0,47. Значение, превышающее единицу, будет говорить о том, что компания работает не эффективно и не соответствует требованиям современного рынка. Значение выше 0,5 будет говорить о том, что компания имеет практически абсолютной уровень гибкость в отношении всех инноваций, предлагаемых цифровым миром. Тем не менее, при значениях ниже 0,3 стоит проанализировать процесс внедрения нововведений, возможно, на каком – то этапе из-за скорости страдает качество.

Далее перейдем к оценке этих показателей применимо к ООО «Консалтинг – ВЛ». Инновационная адаптивность компании будет основана на оценке внедрения новой версии 1С и работы с ней в удаленном доступе, с постоянным поддержанием связи с клиентом. Так, на само подключение, ее проверку, подготовку к работе, тестирование работы у компании ушел месяц. Сложности у компании были в организации работы с заказчиком, так как совместная удаленная работы была для него впервые. На адаптацию клиента и его полное включение в такую работу у компании ушло около

полтора месяцев. Обучение сотрудников не заняло много времени, так как персонал компании – молодые консультанты, готовые к любым изменениям. Их переход занял около 4 дней. Так, с переходом на удаленную работу, когда консультанты получили полный доступ к бухгалтерской базе, избавил их от временных задержек, связанных с обменом информацией между компанией и заказчиком. Примерно время оказания услуги сократилось на неделю. Техническими специалистами на внедрение новых программ было отведено 90 дней.

По данным расчетов, коэффициент инновационной адаптивности для ООО «Консалтинг – ВЛ» составил 0,79. Данный показатель ниже 1, что уже является положительным знаком для компании. Это означает, что она справляется с нововведениями быстрее, чем того требует план технических специалистов. Однако, его значение превышает рассчитанный ранее норматив. Это связано с тем, что большая временная задержка происходит на этапе взаимодействия компании и заказчика.

Информационная насыщенность можно оценить следующим образом. Компания активно работает с программой электронного документооборота, выступает уверенным пользователем электронных площадок для проведения совещаний и переговоров. Однако ей не хватает собственного сайта, продвижения своих услуг в таких популярных платформах, как, например, Телеграмм. Оценка данного показателя составит 5 баллов, а оценка показатель применения онлайн платформ для продвижения составит 3 балла. При найме сотрудников решающую роль играют бухгалтерские компетенции сотрудника – 10 баллов. На такие вещи, как готовность к прохождению обучений и осведомленность о нововведениях отводится гораздо меньше значения. Их оценка составит 3 и 4 балла соответственно.

Относительно технической стороны нововведений – у компании есть техническая компания в качестве партнера, поэтому данный показатель получает 7 баллов. Так, показатель информационной насыщенности для ООО «Консалтинг – ВЛ» составил 32 балла. Данное значение находится в пределах от 28 до 40, что говорит о наличии у компании предпосылок к переходу на использование информационно – цифровых мощностей рынка в будущем, однако на данный момент её есть, над чем работать и что развивать.

На этапе разработки стратегии применяются полученные ранее результаты и на их основании закладываются основы для будущей стратегии. Для ООО «Консалтинг – ВЛ» акцент необходимо сделать на таких моментах, как расширение клиентской базы и ассортимента услуг. Для этого у компании есть выбор между двумя конкурентными стратегиями, направленными непосредственно на решение выявленных проблем: стратегия привлечения клиентов и стратегия расширения спектра услуг. Однако они требуют дополнительных вложений и времени для реализации.

Стратегия привлечения новых клиентов направлена на достижение поставленных целей. Тем не менее, она требует большее число сотрудников, а также их дополнительное обучение, что влечет за собой рост внутренних затрат компании. Для того, чтобы эффективно применять уже имеющиеся у компании ресурсы и в тоже время решать возникшие проблемы следует применить другой подход и обратить внимание на такую стратегию, как стратегия партнерства и сотрудничества. Так, компания подошла к этапу альтернативной оценки с тремя возможными конкурентными стратегиями. Исходя из ресурсозатратности каждой стратегии, выбрать следует стратегию партнерства и сотрудничества, которая позволит компании преодолеть сложности, повысить эффективность и добиться положительного изменения своей конкурентной позиции на рынке.

Компания сможет не только развить деловые связи и получить уникальную возможность по интеграции опыта других консультантов по решению особо интересных случаев. Это также положительно повлияет на значение показателя информационной насыщенности. Сотрудники компании смогут обогатить свой банк знаний новыми навыками и умениями.

Также, посредством совместных усилий, партнеры смогут найти способы по применению доступных онлайн платформ для дополнительного продвижения своих услуг. Но, что самое главное, компания получит возможность взять новых клиентов или объединить их с другими компаниями и разделить процесс решения особо объёмных кейсов.

Так, предложенная методика выступает приемлемым инструментом для увеличения уровня конкурентоспособности компании. Посредством применения всех этапов и инструментов, предложенных в методике, небольшие консалтинговые фирмы смогут добиться укрепления своих позиций на рынке и получать возможность разработать собственную конкурентную стратегию для противостояния более крупным игрокам рынка.

3.3. Оценка эффективности модели симбиотического партнерства в конкурентной стратегии ООО «Консалтинг – ВЛ»

В рамках реализации выбранной стратегии предложена возможность совместной работы нескольких консалтинговых компаний с целью повышения их эффективности не только как группы, но и как отдельно взятой рыночной единицы. Для этого ООО «Консалтинг – ВЛ» следует применить предложенную в работе модель симбиоза консалтинговых компаний. Перед этим важно определить в целом конкурентную среду, то, насколько действительно необходимо применять модель сотрудничества.

На рынке города Владивостока действует множество компаний, оказывающих консультационные услуги в сфере финансов и бухгалтерского

учета. Само собой среди всего этого множества можно выделить определенных лидеров, ориентируясь на объём их выручки, которая отражает уровень спроса на услуги данной компании, продолжительность ведения своей деятельности, также уровень известности компании. Благодаря такой выборке можно определить наиболее сильных конкурентов, представляющих реальную угрозу малому консалтинговому бизнесу. Зачастую такие компании ведут свою деятельность весьма успешно, ориентируя ее по большей части на своих основных клиентов. Однако, заработанная репутация и сформировавшийся имидж данных компаний привлекает к ним и новых клиентов.

В таких конкурентных условиях организации, выбранной для исследования, вскоре станет крайне сложно поддерживать свою стабильно успешную работу. Само собой ей необходимо разработать долгосрочный план, который позволит изменить ситуацию в свою пользу или хотя бы даст возможность зафиксироваться на рынке и укрепить всю свою работу. Ввиду размеров компании, сделать она это сможет при помощи привлеченных сторон: компаний, схожих с ней по ряду признаков и ориентированных на один и тот же результат.

Перед тем, как перейти к анализу модели такого рода сотрудничества, необходимо более подробно изучить конкурентов. Для этой цели были выбраны такие критерии, как величина выручки, численность, время на рынке, возможное членство в других организациях, а также обобщенные данные о клиентской базе. К таким компании в рамках исследования отнесем следующие:

- ООО «ДальАудит»;
- ООО «Аудиторская консалтинговая компания «АФБ»;
- ООО «Аудиторская фирма «Эксперт».

Далее в таблице 3.7 приведены критерии, согласно которым компании попали в список, а также данные каждой компании по критериям.

Таблица 3.7

Оценка крупных консалтинговых компаний г. Владивостока

Критерий Компания	Выручка, тыс.руб	Кадр ы	Время на рынке	Членство в органи- зациях	Клиентская база
ООО «ДальАудит»	13537	10	32 года	2	Гос. структуры, общественные организации, малый и средний бизнес, торговые дома, рекламные агентства, благотворительные фонды

ООО «Аудиторская консалтинговая компания «АФБ»	15237	10	28 лет	1	Более двухсот крупных компаний и холдингов, более восьмисот средних и малых фирм
ООО «Аудиторская фирма «Эксперт»	17247	10	29 лет	2	Крупные транспортные, строительные, энергетические компании

Как видно из таблицы, на рынке консалтинговых услуг города Владивостока присутствуют свои собственные гиганты, противостоять которым в конкурентной борьбе небольшим компаниям в одиночку довольно сложно ввиду ряда причин. Во-первых, эти компании имеют достаточно продолжительную историю, они прошли несколько значимых изменений в экономике страны, не утратив при этом своей позиции на рынке. Это также повлияло на укрепление имиджа компании и повысило доверие к ней со стороны клиентов. Столь длительное функционирование на рынке формирует также гибкость компании и отражает способность её сотрудников переориентировать свою деятельность с учетом требований конъюнктуры рынка. Чем дольше компания работает на рынке, особенно такая, которая оказывает консультационные услуги, тем большим количеством новых знаний и навыков она обзаводится. Запросы бизнес – клиентов могут быть однообразным и составлять часть рутинной работы консультантов, однако многие из них, ввиду внешних изменений, сталкиваются с новыми проблемами, требующими подходящих решений. Иногда задачи, которые встают перед консультантом, требуют инновационного вклада. По этой причине данные компании и представляют серьёзную угрозу малому консалтинговому бизнесу – у них намного шире представление о том, чего хотят клиенты и как преподнести им это решение наиболее выгодным образом.

Доверие к компании со стороны клиентов и её востребованность подтверждаются высокими показателями выручки всех предложенных компаний: столько высокие показатели говорят о наличии высокого спроса и существующей потребности компаний в профессиональной консультации. Но выручку также формируют и цены на услуги данных компаний. Все они гиганты консалтингового бизнеса во Владивостоке, а значит их услуги намного дороже мелких консалтинговых компаний. Этот факт позволит малому бизнесу выиграть себе часть потенциальных клиентов, которые не готовы платить слишком высокую цену за какие – либо услуги.

Количество сотрудников каждой компании сравнительно невелико, однако все они обладают исключительными навыками и знаниями. Кон-

сультанты таких компаний постоянно проходят различные внутренние обучения и тренинги, а также компания может организовывать для них внешнее, более серьезное обучение, так как сама заинтересована в том, чтобы ее ресурсы давали больший обратный эффект в виде удовлетворенных в полной мере запросов клиентов. Так, в компаниях есть сотрудники, обладающие единым квалификационным аттестатом аудитора, а также различными дипломами и сертификатами, в том числе международного образца.

Не менее важным при определении позиции консалтинговой компании на рынке будет клиентская база, причем не только количество клиентов, но и их разнообразие в зависимости от сферы деятельности. Чем разнообразнее ассортимент услуг компании, тем шире будет круг компаний – клиентов. Так, например, компания ООО «ДальАудит» оказывает консультационные услуги не только коммерческим организациям, но и госсектору, и общественным организациям, фондам. Аудиторская консалтинговая компания «АФБ», наоборот, укрепляет свои позиции на рынке за счет объема компаний, которые пользуются её услугами.

Так, рассмотрев наиболее крупные и столько долго функционирующие на рынке компании, можно сделать вывод о том, что небольшим и сравнительно молодым консалтинговым фирмам довольно трудно противостоять им в конкурентной борьбе. В таблице 3.8 представлены небольшие компании города Владивостока, занимающиеся оказанием услуг в области бухгалтерского учета.

Таблица 3.8

Оценка мелких консалтинговых компаний г. Владивостока

Критерий Компания	Время на рынке	Вы- ручка, тыс.руб	Кадры	Доступ- ность дан- ных	Спектр услуг	Кли- енты
ООО «Кон- салтинг – ВЛ»	6 лет	4254	4	Отсут- ствие сайта	Восста- новле- ние бух. учета, первич- ная до- кумента- ция	Малый бизнес
ООО «Экс- перт – ДВ»	6 лет	8285	4	Отсут- ствие сайта	Аутсорс, консуль- тирова- ние	Пре- имуще- ственно ИП
ООО «Успех»	14 лет	9270	4	Отсут- ствие сайта	Услуги в области права, бухгалтера	Малый бизнес

ИП Спиридонова С.А.	5 лет	-	2	Отсутствие сайта	Приходящий бухгалтер, аутсорс	Малый бизнес, ИП
ООО «Бухгалтер – ДВ»	5 лет	2604	3	Отсутствие сайта	Подбор персонала, ведение учета	Малый бизнес

Данная таблица даст возможность оценить компании с точки зрения создания из симбиотической группы, описанной ранее в исследовании. В качестве критериев для оценки были отобраны время на рынке, выручка, численность персонала, доступность данных о самой компании, спектр оказываемых услуг, а также клиентская база. На основе этих критериев можно сопоставить возможности построения отношения сотрудничества, а также способы применения ресурсов компаний для использования их на основе предложенной схемы.

Время на рынке у выбранных компаний практически одинаково: 5 или 6 лет. Из общего списка выделяется компания ООО «Успех», которая ведет свою деятельность в течении 14 лет. Выбрана данная компания была по принципу того, что, несмотря на ее более продолжительную деятельность, компании так и не удалось достичь каких – либо значительных успехов: ее основными клиентами выступают только лишь компании малого бизнеса, а спектр услуг схож с таким же значением других компаний. Показатели выручки компаний в разы отличаются от значений конкурентов, что отражает сильную разницу в объеме спроса на предоставляемые услуги. Сотрудничество данных компаний позволит им привлечь больше клиентов, а значит даст возможность нарастить объем вырученных средств.

Численность персонала – основного ресурса консалтинговых фирм, по компаниям разнится от 3 до 4 человек. Это важно, так как при объединении усилий не должно быть значительной разницы в обмениваемых элементах. Равное количество консультантов дает равные возможности для компаний делать вклад в достижение общего конкурентного прогресса. Также небольшое количество сотрудников сделает процесса обмена опытом и навыками куда более эффективным, нежели это происходила в рамках больших групп.

Доступность данных – в данном случае это наличие сайта компании, откуда потенциальные клиенты смогут получить предварительное представление о компании, довольно скудно. Данный фактор является проблемой, так как данный этап – это момент формирования первого впечатления о компании и о том, подходит ли их предложение запросам заказчика. По-

иск клиентов посредством так называемого «сарафанного радио» или привлечение случайных небольших фирм через платформы предложения услуг не самый эффективный способ расширить клиентскую базу.

Клиенты компаний – малый бизнес и индивидуальные предприниматели. Их запросы во многом однотипны и не высокооплачиваемы. Компании должны стремиться привлечь более крупных клиентов, чему должна поспособствовать предложенная схема. Неширок и спектр услуг, хоть они в некоторых позициях отличаются друг от друга. Именно благодаря симбиотическому взаимодействию компаний они смогут сильно расширить свой ассортимент, довести до совершенства уже оказываемые услуги.

Из таблицы видно, что по таким основным показателям, как спектр услуг и клиенты, определяющим место консалтинговых компаний на рынке, небольшие компании значительно уступают лидерам рынка. Такие компании сталкиваются с рядом проблем. Прежде всего, это численность персонала. Основной ресурс для консалтинговой компании – это сотрудники, их навыки и знания. При отсутствии достаточного числа специалистов, компании физически не могут себе позволить широкий спектр услуг и большое число клиентов.

Спектр услуг каждой из компаний довольно узок: фактически они предлагают взять на себя основную часть работы бухгалтера, в некоторых случаях дополняя это консультацией по юридическим и кадровым вопросам. Однако для небольших компаний данные предложения довольно выгодны, так как позволят снизить расходы, связанные с наймом сотрудника. Большая часть клиентов компании приходится на небольшие компании, зачастую на упрощенной системе налогообложения, или на индивидуальных предпринимателей. Данный вариант клиентской базы не позволит компаниям сформировать прочную репутацию и добиться расширения своей деятельности. Кроме того, клиентов у каждой отдельно взятой компании не может быть много, иначе оказываемые услуги будут некачественными и бесполезными.

Для реализации предложенной схемы симбиоза малых консалтинговых компаний следует обратиться к ее элементам, находящимся на пересечении любых двух компаний. Каждая объединенная услуга позволит не только расширить ассортимент каждой отдельно взятой компании, но и даст возможность разработать новые, более узконаправленные предложения. Для более наглядного представления о такой форме сотрудничества для ООО «Консалтинг – ВЛ» обратимся к рисунку 3.3.

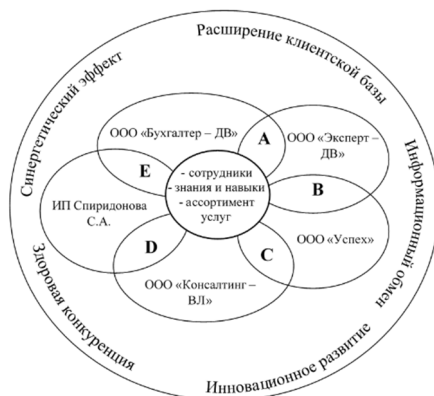


Рисунок 3.3 – Модель симбиотического партнерства ООО «Консалтинг – ВЛ»

Исходя из данных рисунка 3.3 и таблицы 3.7 можно составить следующие взаимодополняющие пары:

- ведение учета – консультирование (А);
- консультирование – услуги в области права (В);
- услуги в области права – восстановление бухгалтерского учета (С);
- первичная документация – приходящий бухгалтер (D);
- приходящий бухгалтер – ведение учета (Е);

Так, например, ООО «Консалтинг – ВЛ» оказывает услуги по восстановлению учета, однако зачастую такие вещи требуют непосредственного присутствия бухгалтера в компании для оперативного решения возникающих вопросов. Вот в этот момент компании на помощь приходит ИП Спиридонова С.А., который предоставляет услугу приходящего бухгалтера. Таким образом, «Консалтинг – ВЛ» не потеряет клиента, а у другой компании будет возможность получить навыки в области операций по полному восстановлению учета. Так же может быть организовано сотрудничество компаний, которые оказывают услуги из разных областей, в данном случае наиболее выгодным будет совмещение бухгалтерских услуг и юридической консультации.

Вариативность пар не ограничивается предложенным списком. Компании могут вставать в любые пары, объединять усилия, обсуждать возможность и более выгодную для того или иного клиента группировку услуг. Во – первых, на этом основании можно каждая компания сможет значительно расширить спектр своих услуг, что в свою очередь обосновывает достижение синергетического эффекта. Выгоду от такого взаимодействия получает каждый участник. Во – вторых, посредством расширения услуг каждая компания сможет привлечь новых клиентов, а также укрепить позиции уже су-

шествующих. Рост качества оказываемых услуг, объясняемый многосторонним взглядом на представленную клиентом проблему, повысить убежденность заказчика в правильности выбора консалтинговой фирмы.

Расширение клиентской базы путем их объединения может быть не всегда возможен, так как не каждый клиент будет готов привлечь нового человека к своей работы. Тем не менее, это возможно сделать созданием одного сайта, описывающего все преимущества каждой компании в отдельности, а также указанием каждой компании, участвующей в данном процессе. Вопрос о распределении полученных средств за оказанные услуги будет решаться следующим образом. Будет определен каждый участвующий в процессе консультант и его вклад в решение вопроса, затем, на основе ценовой политики каждой компании, будет определена величина полученных доходов.

В связи с тем, что запросы компаний разнообразны, а количество компаний – клиентов возрастет с расширением спектра услуг, каждый консультант будет занят работой. Так, доходы будут распределяться относительно равномерно, что означает получение выгоды каждой компанией, вовлеченной в группу. Взаимодействие консультантов, сторонний взгляд на проблему, возможность мозгового штурма позволят компаниям прийти к инновационному развитию и информационному обмену. Например, ряд бухгалтерских процедур напрямую связан с юридической консультацией. Так, компании смогут разработать определенные отчеты и алгоритмы, позволяющие оптимизировать ряд процедур и формировать типовые формы документов. Полученные результаты будут в распоряжении каждой компании симбиотической группы, что делает обмен взаимовыгодным и приемлемым для каждого участника.

В рамках противостояния более крупным компаниям малый бизнес получит ряд преимуществ. Прежде всего, это разнообразный и гибкий спектр услуг, применимый к широкой группе потребителей. С учетом роста числа индивидуальных предпринимателей, самозанятых и мелких фирм, малый бизнес сможет укрепить свои позиции количеством клиентов. Но, так как методика направлена на долгосрочное планирование, с течением времени и ростом популярности, клиентская база также может возрасти в вертикальном направлении.

Однако стоит помнить, что данная модель основана только на честности и добропорядочности сотрудников компаний – партнеров. В таком случае важно рассмотреть возможность юридического закрепления такого рода сотрудничества. В российской практике существует несколько вариантов официального закрепления такого рода партнерских отношений.

Первый из них – это хозяйственное партнерство. Преимущества такой формы сотрудничества состоят в том, что компании – участники объединяют свои ресурсы, а ответственность несут только по принадлежащим

ему обязательствам. Также, при согласии всех участников, члены партнерства могут поспособствовать погашению задолженности перед кредиторами. Тем не менее, данная форма объединения имеет ряд недостатков. В первую очередь, это ограничение по количеству участников: их число не должно превышать 50 человек. Но основной недостаток состоит в том, что партнерствам запрещена какая – либо реклама своей деятельности, что для небольших консалтинговых фирм, изучаемых в данной работе, будет серьезной проблемой.

Другая форма сотрудничества, которую можно выбрать, это простое товарищество. Оно является весьма выгодным вариантом для тех, кто хочет вести партнерскую работу, но хочет большей надежности. Простое товарищество не требует сложных юридических процедур по регистрации, позволяет компаниями объединить возможности и быстрее добиться своих целей. Кроме того, в отличие от хозяйственного партнерства, простое товарищество предполагает наличие налоговых преференций, таких как применение упрощенной системы налогообложения, например. Тем не менее, данная форма также имеет свои недостатки. Прежде всего, товарищи в полной мере отвечают по обязательствам товарищества вне зависимости от того, по чьей вине они образовались [65].

Важно оценить, как такая форма сотрудничества влияет на деятельность компании, что можно сделать путем сравнения состояния компании до и после применения модели симбиотического партнерства (таблица 3.9).

Таблица 3.9

Сравнительные показатели применения модели симбиотического партнерства ООО «Консалтинг – ВЛ»

Показатель	До внедрения модели	После внедрения модели
Клиенты	5 (4 – ИП, 1 – юр.лицо)	7 (4 – ИП, 3 – юр.лицо)
Ассортимент услуг	10	12
Время оказания услуги (пример: первичная документация и закрытие месяца)	По окончании месяца – 14 дней на закрытие	По окончании месяца – 9 дней на закрытие
Информационная насыщенность	32	34
Инновационная адаптивность	0,79	0,75

Благодаря началу сотрудничества с другими небольшими консалтинговыми компаниями ООО «Консалтинг – ВЛ» удалось, хоть и незначительно, увеличить показатели своей работы, оказывающее влияние на ее

конкурентоспособность. До появления у компании партнера под руководством исследуемой организации находилось четыре индивидуальных предпринимателя, для которых консультационные услуги оказывались по полному ведению бухгалтерского учета, а также одно общество ограниченной ответственности, для которого проводились процедуры по восстановлению бухгалтерскому и управленческому учета, а также их последующее ведение. С появлением в октябре 2023 года такого партнера, как ИП Спиридонова С.А. компания смогла привлечь двух новых клиентов – юридических лиц. Партнерство никак не закреплено юридически, однако оно дало ООО «Консалтинг – ВЛ» дополнительные человеческие ресурсы, а также позволило расширить набор имеющихся навыков. Помимо клиентов компании удалось добавить в свой ассортимент две новые услуги: приходящий бухгалтер и ведение операций, связанных с заработной платой. Показатель информационной насыщенности вырос на 2 балла за счет применения новых программ, предложенных партнером. Также сократилась инновационная адаптивность компании. Его оценка после применения модели оценивалась на внедрение процесса полного электронного документооборота между заказчиком и консультантом. Изменение произошло благодаря большему числу специалистов, способных оказать соответствующую помощь заказчику с данной процедурой, а также благодаря снижению времени на оказание услуги.

Таким образом, на начальном этапе внедрения предложенная модель симбиотического партнерства показала свою привлекательность для компании. Она действительно позволяет оптимизировать процессы и улучшить маркетинговые показатели компании. Модель также позволила повысить, хоть и незначительно, цифровые показатели, что особенно важно для компаний в современном мире. Данная глава описала и проанализировала важность и необходимость введения такого дополнения в сформированную методику разработки конкурентной стратегии, как схема симбиоза мелких консалтинговых компаний. В случае, если малый бизнес обладает достаточным количеством данных и ресурсов для формирования стратегии, то данное дополнение можно опустить, но для небольших компаний оно является важной и необходимой частью.

Заключение

Вопрос конкуренции будет оставаться актуальным для компаний до тех пор, пока существуют рыночные отношения и антимонопольная политика. Это означает, что каждая компания в процессе своей работы так или иначе сталкивается с проблемой конкурентного противостояния. Это необходимый процесс, направленный не только на внутренне развитие и расширение компании, но также и на укрепление занимаемой ниши на рынке и на возможность занять новое положение.

Формирование методики по разработке конкурентной стратегии направлено на упрощение данного процесса, структуризацию данных и представление их в виде, наиболее доступном для сотрудников компании. Наличие стратегии по повышению конкурентоспособности – насущный вопрос, с которым сталкивается любая фирма, стремящаяся к стабильной деятельности с последующим наращиванием своих доходов, расширением клиентской базы и сферы ведения деятельности. Такая сфера, как консалтинг, относительно молодая, а значит имеет ряд особенностей, которые должны быть учтены при определении методики формирования стратегии. Таким образом, что исследование было направлено на решение весьма актуальной для современного рынка проблемы, а существующие ее решения довольно обобщенные, что означает необходимость создания уникального подхода.

Важно отметить, что с необходимостью конкурентной борьбы сталкиваются не только крупные компании, но и малый бизнес. Для них этот процесс весьма сложен, так как требует достаточного количества данных и ресурсов. Может возникнуть проблема отсутствия рациональности разработки конкурентной стратегии для одной небольшой консалтинговой фирмы. Так, выбранная для исследования компания не только молодая, но и относится к микропредприятиям. Тем не менее, её услуги пользуются спросом, а небольшой штат сотрудников компенсируется их навыками и знаниями. У компании есть потенциал, а значит в конкурентной борьбе она может занять весьма выгодное положение, главное – выбрать корректную стратегию.

Однако применение стратегии на столь небольшом предприятии может быть малоэффективным ввиду ее размеров и невозможности проведения анализа из-за нехватки данных для корректной оценки показателей. Так, в ходе работы было выявлено, что для достижений устойчивой позиции на рынке консалтинговых услуг небольшой компанией ей необходима поддержка. В качестве такой поддержки будут выступать компании из той же отрасли, расположенные в городе Владивостоке. Принципы отбора компаний строились на основе численности сотрудников, времени функциониро-

вания компании на рынке, востребованности её услуг, а также их разнообразие. Таким образом, для успешной конкурентной борьбы за позицию на рынке относительно более крупных, лидирующих компаний, небольшим консалтинговым фирмам следует объединиться в симбиотическую группу, чтобы достичь наиболее эффективной и качественной работы. Предложенная в работе схема симбиоза мелких консалтинговых компаний выступает одним из элементов научной новизны данного исследования.

Вторым элементом научной новизны выступает готовая методика по разработке конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг. Она состоит из трех основных этапов и двух групп дополняющих элементов: традиционные и цифровые факторы. Разработка и применение цифровых факторов, которые также выступают элементом научной новизны, обусловлены требованиями цифровизации. В работе также были предложены способы количественной оценки данных показателей, приведены формулы по расчету.

Завершающим этапом исследования была проведена апробация предложенной методики на примере ООО «Консалтинг – ВЛ». Так, было выявлено, что методика подходит консалтинговым компаниям, даже с учетом их размера. В работу была интегрирована схема по симбиозу консалтинговых фирм, которая позволит собрать достаточное количество данных для применения методики и разработки стратегии. Проведенный в рамках одного из этапов методики анализ компании позволил оценить ее ресурсы и уровень их применения, а также выявил текущие проблемы и потенциальные риски. В рамках применения модели партнерства компаний, данный анализ должны проводить все компании группы.

Поставленные перед началом работы задачи были достигнуты. Были изучены теоретические основы такого понятия как конкурентная стратегия в трудах как зарубежных, так и отечественных авторов. Кроме того, были рассмотрены подходы по формированию методик по их разработке в исследованиях современных авторов. Далее были рассмотрены особенности рынка консалтинговых услуг, описаны их отличительные черты, а также приведена статистика, подтверждающая рост востребованности услуг такого характера. На примере конкретной компании данной отрасли, был проведен ее краткий анализ и дана характеристика деятельности. Сделано это было с целью подтвердить позицию компании на рынке, чтобы она действительно была приспособлена и оснащена для применения методики. Как итог, была предложена авторская методика по разработке стратегии, введены дополнительные показатели и порядок их определения, а также разработана вспомогательная схема.

ООО «Консалтинг – ВЛ» по результатам проведенной работы можно охарактеризовать как надежную и стабильно функционирующую организацию, не имеющую открытых судебных дел, которая всегда вовремя платит

по своим обязательствам. Услуги, предлагаемые компанией, востребованы, а значит ей есть смысл развивать свою деятельность, оптимизировать ее и соответствовать цифровым реалиям современного рынка.

Предложенную методику разработки конкурентной стратегии компании сферы консалтинговых услуг, которая несмотря на свою простоту и обыденность, дает достаточно точное и всеобъемлющее представление о состоянии компании, можно применять любым фирмам данной сферы, не смотря на величину из бизнеса. Она позволит компаниям укрепить свою позицию на рынке, найти пути для развития своей деятельности, разработать конкурентное преимущество и с уверенностью, без лишних рисков противостоять конкурентам.

Список использованных источников

1 Газюк К.В. Категориальный аппарат теории конкурентоспособности предприятий / К.В. Газюк, Е.В. Шевченко // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VIII международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2023. – С. 111-114.

2 Пашаева А.С. Стратегия развития бизнеса и повышение его конкурентоспособности / А.С. Пашаева // Идеи, гипотезы, поиск: материалы XXVII региональной науч. конф. аспирантов, соискателей и молодых исследователей. – Москва, 2021. – С. 253-258.

3 Тарасов В.А. Сущность и виды конкурентных стратегий предприятия / В.А. Тарасов // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VIII международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2023. – С.542-544.

4 Мамаева А.А. Особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг в России / А.А. Мамаева, Г.В. Слесаренко // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – №1 (40). – С. 48-50.

5 Тагиль В.О. Понятие и сущность конкурентной стратегии организации и факторы её формирования / В.О. Тагиль // Актуальные проблемы теории и практики управления: сборник X-й юбилейной Международной научной конференции. – Смоленск, 2021. – С. 240-247.

6 Кривошлыков В.С. Конкурентная стратегия организации / В.С. Кривошлыков, А.В. Черенкова // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях: материалы международной науч.-практ. конф. – Курск, 2021. – С. 681-686.

7 Кулешов Д.К. Формирование конкурентных стратегий в деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды / Д.К. Кулешов // ЦИТИСЭ. – 2023. - № 1 (35). – С. 311-320.

8 Тихонов Р.Р. Общие вопросы методики разработки стратегии производственно-экономического развития предприятия / Р.Р. Тихонов, Ю.А. Пахомова // Актуальные вопросы устойчивого развития систем управления в условиях трансформации социально-экономических процессов: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Курск, 2022. – С. 299-302.

9 Шацкая Э.Ш. Сущность конкурентной стратегии и «стратегии глубокого океана» в современной системе мирохозяйственных связей / Э.Ш.Шацкая, А.А. Пугачев // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 4 (74). – С. 226-230.

10 Куделькина А.И. Выбор конкурентной стратегии: обоснование актуальности и основные альтернативы / А.И. Куделькина // Многоуровневое

общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2021. - № 21 (37). – С. 64-69.

11 Гамалей Я.В. Выбор оптимальной конкурентной стратегии фирмы / Я.В. Гамалей, С.Н. Гончаров, С.Е. Кобызов // Экономические проблемы России и региона. – 2021. – № 26. – С. 128-131.

12 Гончарова С.Н. Выбор стратегии в условиях конкуренции и факторы получения конкурентных преимуществ в современном мире / С.Н. Гончарова // Наукосфера. – 2022. - № 2 (2). – С. 157-161.

13 Гайнуллина Э.Р. Конкурентная стратегия фирмы в изменяющихся условиях среды / Э.Р. Гайнуллина, Р.А. Бурганов // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: материалы VIII Всероссийской науч.-практ. конф. с международ. участием. - Нижневартовск, 2021. – С. 142-147.

14 Фирова И.П. Конкурентная стратегия развития современных предприятий / И.П. Фирова, Т.М. Редькина // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. - № 12 (14). – С. 247-249.

15 Смышлякова А.Н. Особенности стратегий, основанных на концепции поведения в конкурентной борьбе / А.Н. Смышлякова, В.С. Кривошлыков // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях: материалы международ. науч.-практ. конференции. – Курск, 2021. – С. 198-203.

16 Зайцев Н.С. Базовые конкурентные стратегии цифровой экономики / Н.С. Зайцев // Путеводитель предпринимателя. – 2021. – Т. 14 № 1. – С. 21-27.

17 Черенкова А.В. Инструменты формирования конкурентной стратегии организации / А.В. Черенкова, В.С. Кривошлыков // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях: международ. науч.-практ. конференция. – Курск, 2021. – С. 223-228.

18 Лёвушкин И.А. Современные этапы разработки конкурентной стратегии предприятия / И.А. Лёвушкин, Ж.В. Доможилкина // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: материалы трудов международной науч.-практ. конференции. – Симферополь, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. – С 371-373.

19 Никитина Н.В. Формирование конкурентной стратегии предприятия / Н.В. Никитина, Е.Д. Сафонова, Е.А. Беспалова // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: материалы трудов VIII Международной науч.-практ. конференции. – Москва, 2022. – С. 346-355.

20 Полтарыхин А.Л. Формирование цифровых инновационных технологий и факторы, влияющие на их внедрение в компании / А.Л. Полтарыхин, В.В. Великороссов, С.А. Филин // Региональная экономика. Юг России. – 2023. - № 1. – С. 100-107.

21 Бабич А.А. Основы консалтинга, его роль и место в современной экономике / А.А. Бабич, В.А. Киваева // Экономические, историко-правовые, философские взгляды современности: материалы VIII Всероссийской науч.-практ. конференции. – Ростов-на-Дону, 2022. – С 164-166.

22 Харакоз Ю.К. Направления развития консалтинговых услуг в сфере малого и среднего предпринимательства / Ю.К. Харакоз // Экономические исследования и разработки. – 2023. – №2. – С. 184-189.

23 Дармилова Ж.Д. Особенности маркетинга в продвижении консалтинговых услуг / Ж.Д. Дармилова, П.И. Смирнова // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник науч. статей 12-й Всероссийской науч.-практ. конференции. – Курск, 2022. – С. 307-313.

24 Литвинюк Т.А. Тенденции развития консалтингового бизнеса в России / Т.А. Литвинюк, И.Н. Шхапацева // Глобальные проблемы научной цивилизации, пути совершенствования: материалы XV Международ. науч.-практ. конф. – Ставрополь, 2022. – С. 457-460.

25 Иванова В.В. Рынок консалтинговых услуг в современных условиях мировой экономики / В.В. Иванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 2 (84). – С. 55-57.

26 Чернов И.С. Понятие и сущность консалтинга / И.С. Чернов, Р.Р. Магизов // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сборник мат. VIII Международ. науч.-практ. конф. – Москва, 2022. – С. 54-57.

27 Компании Приморского края: Консалтинг и научно-техническая деятельность. – Текст: электронный // Спарк – Интерфакс: [сайт]. – Москва, 2024. – URL: <https://spark-interfax.ru/statistics/region/05000000000> (дата обращения: 25.04.2024).

28 РАЭК Аналитика: «Российский консалтинг». – Текст: электронный // РАЭК: [сайт]. – Москва, 2024. – URL: https://raex-gr.com/b2b/consulting/technical_audit_and_consulting/2023/analytics/consulting_analytics_2023/ (дата обращения: 25.04.2024).

29 Маркесов В.А. Особенности рынка консалтинговых услуг в России / В.А. Маркесов // Журнал прикладных исследований. – 2019. - №1. – С. 4-8.

30 Шевченко Д.А. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Д.А. Шевченко; под ред. А.А. Абаева. – Москва: Директ – Медиа, 2023. – 414 с.

31 Теоретические и методологические аспекты повышения эффективности функционирования предприятия АПК на основе конкурентных стратегий: монография / науч. ред.: М.Н. Шевченко, Л.Е. Шульженко; Белгородский государственный аграрный университет им. В.Я. Горина. – Белгород: Изд-во БГАУ им. В.Я. Горина, 2021. – 200 с.

32 Вашкевич Ю.Д. Формирование конкурентной стратегии предприятия в условиях глобальной нестабильности / Ю.Д. Вашкевич // Экономическая наука сегодня. – 2024. – №19. – С. 133-139.

33 Белецкий М.Д. Процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия / М.Д. Белецкий // Вестник Московского международного университета. – 2024. – № 1 (1). – С. 43-48.

34 Петренко Н.Е. Подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг в современных условиях / Н.Е. Петренко, В.В. Шумков, О.Г. Конюкова // Социально – экономическое пространство регионов. – 2024. – Т. 18. № 1. – С. 45-51.

35 Гуденица О.В. Разработка алгоритма формирования стратегии компании с учетом финансового аспекта / О.В. Гуденица // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. - № 1 (152). – С. 53-58.

36 Гедиев М.Р. Методический инструментарий формирования конкурентной стратегии организации / М.Р. Гедиев, А.Ю. Анисимова // Методический инструментарий формирования конкурентной стратегии организации. – 2023. - № 4 (57). – С. 488-492.

37 Горбатов Д.А. Основные факторы конкурентоспособность предприятия и методы их усиления / Д.А. Горбатов, К.А. Новоженин // Components of scientific and technological progress. – 2023. - № 8 (86). – С. 78-83.

38 Халиуллин Е.Т. Формирование конкурентной стратегии фирмы / Е.Т. Халиуллин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. - № 5. – С. 761-775.

39 Дмитриева С.В. Деловой уровень (бизнес- единица): специфика и особенности консалтинговых проектов по разработке деловой, конкурентной стратегии, опыт реализации / С.В. Дмитриева // Человек. Общество. Инклюзия. – 2023. – Т. 14. № 3-2 (56). – С. 63-71.

40 Кравченко Е.С. Инновационный подход к разработке стратегии конкурентных преимуществ предприятия / Е.С. Кравченко, Т.С. Михайленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. - № 12. – С. 126-132.

41 Николаева А.М. Конкурентная стратегия предприятия как инструмент повышения конкурентоспособности / А.М. Николаева, Е.А. Федорченко // Вектор экономики. – 2023. - № 5 (83). – С. 86-95.

42 Ганина С.А. Развитие конкурентной стратегии и обоснование проекта ее реализации / С.А. Ганина, О.С. Галкина, Т.Р. Зеленина, М.В. Соловьева, М.К. Толпин // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2021. – Т. 2. № 1 (47). – С. 23-33.

43 Зайцев Н.С. Базовые конкурентные стратегии цифровой экономики / Н.С. Зайцев // Путеводитель предпринимателя. – 2021. – Т. 14. № 1. – С. 21-27.

44 Алексеева Н.И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды / Н.И. Алексеева // Вестник института экономических исследований. – 2021. - № 4 (24). – С. 5-10.

45 Кутин М.В. Конкурентная стратегия предприятия. выбор конкурентной стратегии / М.В. Кутин, Л.Г. Джинджолия // Сфера услуг: инновации и качество. – 2020. - № 50. – С. 69-79.

46 Дроздов И.Н. Консалтинг, коучинг, тренинг: теория и практика поддержки малого и среднего предпринимательства: монография / И.Н. Дроздов; под ред.: А.П. Латкин, В.С. Чернявская. – Москва: Первое экономическое издательство, 2020. – 120 с.

47 Кизилов А.Н. Бизнес – консалтинг в системе управления организациями малого бизнеса / А.Н. Кизилов // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21. № 1. – С. 40-49.

48 Черницова К.А. Роль информационных технологий в консалтинге / К.А. Черницова, О.А. Фомин // Инновации и инвестиции. – 2024. - № 3. – С. 488-491.

49 Жигарь О.В. Особенности цифрового консалтинга как направления консультационной деятельности в России / О.В. Жигарь, П.А. Федонина // Общество, экономика, управление. – 2024. – Т. 9. № 2. – С. 37-42.

50 Шестопалова Н.С. Факторы инновационной активности и консалтинг как элемент инфраструктуры инновационной деятельности / Н.С. Шестопалова // Экономика и предпринимательство. – 2024. - № 1 (162). – С. 1365-1367.

51 Никулина О.Н. Современные проблемы Российского аудита и консалтинга / О.Н. Никулина, И.В. Сеницына, Е.М. Пучкова, Е.А. Богачева // Вестник института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2023. - № 1 (65). – С. 142-147.

52 Жуманазаров О.С. Приоритетные направления развития партнерских отношений в сфере услуг в регионе / О.С. Жуманазаров // Экономика и предпринимательство. – 2023. - № 12 (161). – С. 1096-1099.

53 Тимофеев А.А. Услуги управленческого консультирования: понятие и содержание в условиях цифровой экономики (теоретический аспект) / А.А. Тимофеев, А.Ю. Анисимов // Вестник Академии знаний. – 2023. - № 3 (56). – С. 466-470.

54 Гришин С.Ю. Оценка возможных траекторий развития деятельности консалтинговых организаций в российских условиях / С.Ю. Гришин, А.В. Куликов // Ученые записки международного банковского института. – 2023. - № 3 (45). – С. 21-28.

55 Адаманова З.О. Основные этапы формирования инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в российской федерации /

З.О. Адаманова, С.С. Гафарова // Ученые записки крымского инженерно – педагогического университета. – 2023. - № 2 (80). – С. 26-31.

56 Харакоз Ю.К. Роль консалтинга в повышении конкурентоспособности малого и среднего бизнеса / Ю.К. Харакоз // Экономические исследования и разработки. – 2023. - № 3-2. – С. 101-107.

57 Варакса Н.Г. Финансовый консалтинг как инструмент поддержки бизнеса / Н.Г. Варакса // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2023. - № 10. – С. 68-73.

58 Мироненко О.В. Организационные аспекты бухгалтерского и налогового консалтинга / О.В. Мироненко, Н.Е. Николаева, С.С. Тихонова // Управление социально – экономическими системами. – 2023. - № 1. – С. 33-39.

59 Сервис проверки контрагентов List – Org: [сайт]. – URL: <https://www.list-org.com/> (дата обращения: 10.04.2024).

60 Крыжановская О.А. Анализ основных тенденций развития российского рынка консалтинговых услуг в контексте формирования приоритетов менеджмента компаний / О.А. Крыжановская // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9. № 4. – С. 49-59.

61 Посная Е.А. Консультативное предпринимательство: роль и значение / Е.А. Посная, Б.А. Комарова // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2023. - № 5. – С. 353-356.

62 Петрушевский Ю.Л. Консалтинговые и аутсорсинговые услуги как фактор роста эффективности бизнеса / Ю.Л. Петрушевский // Торговля и рынок. – 2023. - № 1 (65). – С. 82-91.

63 Джаферова С.Э. Классификации консалтинговых услуг / С.Э. Джаферова, А.В. Пикульская // Ученые записки крымского инженерно – педагогического университета. – 2022. - № 4 (78). – С. 62-66.

64 Елисеева И.В. Анализ российского рынка услуг консалтинга, как важной составляющей инновационной экономики / И.В. Елисеева, Д.В. Боровая // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2022. - № 9. – С. 61-67.

65 Котова С.А. Цифровая трансформация консалтинговых услуг: тенденции и перспективы / С.А. Котова, С.А. Демченко, С.М. Газуль // Гипотеза. – 2022. - № 3 (20). – С. 67-72.

Е.А. Нигай, А.М. Кудрик

**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ
СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: АДАПТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

Монография

Подписано в печать 20.09.2024.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 6,0.
Тираж 500 экз.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>

