

Шевченко Л.С.
*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-3>

КОНКУРЕНЦІЯ В XXI СТОЛІТТІ: ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ, КОНСАЛТИНГ

Анотація

Авторка аналізує конкурентну економіку як галузь економічної науки, що вивчає теоретико-методологічні засади конкуренції, та сферу господарської діяльності, що здійснюється в конкурентних умовах. У XXI столітті конкуренція суб'єктів господарювання розвивається в ситуаціях невизначеності і непередбачуваності, стає глобальною і цифровою, поповнюється новими гравцями, які перебувають у постійному пошуку нових конкурентних переваг і шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. У дослідженні аргументується необхідність нового менеджменту, а саме створення системи конкурентного управління бізнесом. Остання має орієнтуватися на стратегічні цілі розвитку підприємства; передбачати розроблення конкурентних стратегій і механізмів їх реалізації; безперервно створювати стійкі, стратегічні конкурентні переваги фірми. Конкурентне управління повинно підтримуватися незалежними професійними бізнес-консультантами – радниками в сфері конкуренції. Авторка розкриває зміст конкурентного консалтингу як економічного, управлінського і юридичного, визначає основні завдання та специфіку практичних дій конкурентних бізнес-консультантів.

Вступ. Новітні економіко-теоретичні дослідження конкуренції є доволі широкими, а погляди науковців на сутність і роль конкуренції – різними і нерідко суперечливими. Дослідники розрізняють внутрішні й зовнішні конкурентні переваги, довго-, середньо- і короткострокові переваги, а також стратегічні й тактичні конкурентні переваги. Вони є мінливими, відносними і стосуються конкретного часу та місця діяльності фірми. Конкурентні переваги фірми, за М. Портером (M. Porter), – це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми від конкурентів, створюють її унікальність, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. До цих конкурентних переваг фірм зараз додають: швидку адаптацію до нових реалій світу; безперервне упровадження інновацій; системний підхід до управління якістю; створення сучасної організаційної структури; професіоналізм і знання персоналу, які

трансформуються у нові інтелектуальні продукти; партнерство фірм, які взаємодіють між собою та численними постачальниками, посередниками, покупцями, конкурентами, державними органами тощо на ринках; позитивну репутацію фірми; корпоративну соціальну відповідальність і соціальне підприємництво та ін.

Конкурентні переваги, будучи реалізованими, формують конкурентоспроможність фірми – реальну й потенціальну можливість її ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку – регіонального, національного і міжнародного. Водночас конкурентоспроможність національних фірм стає основою зміцнення глобальних конкурентних позицій країни загалом.

Створення конкурентних переваг потребує особливих навичок конкурентного управління бізнесом, управлінських рішень і дій, пов'язаних із розробленням та реалізацією конкурентних стратегій – від локальних до міжнародних (глобальних). Актуалізується професійна діяльність бізнес-консультантів, які стають радниками бізнесу в сфері конкуренції.

1. Конкурентна економіка: новий зміст у XXI столітті

Конкурентна економіка трактується як: 1) галузь економічної науки, що вивчає теоретико-методологічні засади конкуренції: сутність, типи та методи конкуренції, конкурентні ринкові структури, набуття фірмами конкурентних переваг на національному та міжнародних ринках, зростання конкурентоспроможності країни загалом тощо; 2) сфера господарської діяльності, що здійснюється в конкурентному середовищі на різних рівнях – фірми, галузі, регіону, національної та глобальної економіки.

У XXI столітті конкурентна економіка наповнюється новим змістом.

По-перше, економічна конкуренція ведеться в умовах «нової нормальності» та зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Популярності набули концепція VUCA (керівництво організаціями, що розвиваються за сценаріями нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності), а під час пандемії COVID-19 – концепція BANI (керівництво організаціями з крихкими основами бізнесу, постійним занепокоєнням і нелінійністю при прийнятті рішень, які не можуть створити ефективні структури та контролювати всі сфери і види діяльності) [1]. Фірмам потрібно бути гнучкими й відкритими до постійних змін, творити нові конкурентні переваги і водночас шукати нові прийоми адаптації до конкурентного середовища. На сайті «Boston Consulting Group» (BCG) можна прочитати: «Світ змінився назавжди. Конкурентна перевага чекає на бізнес-лідерів, які швидко діють у цій новій реальності. Ви готові до

виклику? Зосереджуючись на трьох важливих сферах – кліматі та стійкості, цифровій трансформації та стійкості – компанії можуть процвітати сьогодні та в майбутньому» [2].

Основною конкурентною перевагою фірм стає їхня готовність до майбутнього. Так, дослідження, проведене «Accenture» спільно з «Oxford Economics» (опитано 1100 топменеджерів по всьому світу в 13 галузях і 11 країнах), виявило чотири рівні операційної зрілості компаній: «стабільний», «ефективний», «прогнозований» і «готовий до майбутнього» – *Future Ready*. Кожен із чотирьох рівнів підтримується технологіями, які сприяють ефективності, проникливості та розширенню можливостей. Але перехід лише на один рівень – від «прогнозованого» до «готового до майбутнього» – дає збільшення прибутковості на 5,8 відсоткових пунктів і підвищення ефективності на 18,8 % [3]. Експерти міжнародної консалтингової компанії «International Data Corporation» (IDC), що працює у понад 110 країнах, визначили теж чотири рівні готовності підприємства до майбутнього: «компанії, що зосереджені на поточному стані», «компанії, що усвідомлюють майбутнє», «компанії, орієнтовані на майбутнє» та «творці майбутнього» – *Future Creators*. Останні мають найкращі бізнес-результати за широким переліком ключових показників ефективності [4]. Аналогічні дослідження публічних компаній за 2010–2021 рр. проведено швейцарським Інститутом розвитку менеджменту (IMD). Результати опубліковано у звіті «Показник готовності до майбутнього».

По-друге, економічна конкуренція еволюціонує у зв'язку з глобалізацією економічної діяльності. Коли фірми працюють переважно на внутрішньому ринку, головною для них є *національна конкуренція*. Якщо ж спочатку торгово-збутова, а потім і виробнича діяльність виходить за межі держави, утворюються багатонаціональні фірми, яким слід максимально адаптуватися до національних особливостей інших країн. На закордонних ринках вони стають суб'єктами *множинно-національної конкуренції*. Із часом інтернаціоналізація веде до створення транснаціональних організацій: такі фірми більше не орієнтуються на свою власну країну, їх цікавить глобальний ринок. Вони є суб'єктами *глобальної конкуренції*, змагаються на світовому ринку і за світовий ринок з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). У своїй діяльності вони використовують глобальні конкурентні стратегії та реалізують переважно глобальні конкурентні переваги: утворення мереж глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут; просування у країнах, які приймають ТНК, глобальних брендів, використання місцевих нематеріальних активів, формування нових ринків; посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні.

По-третє, новим вектором розвитку конкуренції є її еволюція від *симетричної*, між гравцями з відносно однаковими ресурсами і

ринковими можливостями, до *асиметричної* конкуренції. Для симетрії характерна збалансованість сил суперників, відсутність домінування на ринку когось із конкурентів. Усі конкуренти знаходяться в рівних умовах, можуть як програти, так і виграти, конкурувати добросовісно або недобросовісно, бути ефективними або неефективними. Однак у реальному бізнесі симетрії зустрічаються не часто. Аби перемагати, відомий дослідник проблем конкуренції А. Сливоцький (А. Slyvotskyi) рекомендує: «постійно, щодня, на кожному кроці шукайте асиметрії. Суть асиметрії – гранично відмінний, несподіваний підхід і диспропорція» [5]. Вести успішну асиметричну конкуренцію фірмам дозволяють: 1) їхня унікальність у ресурсах, стратегіях, діях і результатах; 2) несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій і результатів. Через це в багатьох випадках корисними є дослідження «асиметричних воєн», «асиметричних конфліктів», «асиметричних загроз» представниками військових наук.

Проявами асиметричної конкуренції є гіперконкуренція та суперконкуренція. Якщо в традиційних підходах до конкуренції важливим є «створення переваг», то в *гіперконкуренції* – «творче руйнування переваг конкурента». Щоб вижити на надконкурентній арені, автори концепції гіперконкуренції Р. Д'Авені (R. D'Aveni) і Р. Гюнтер (R. Gunther) радять фірмам відповідати критеріям: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; непередбачуваність; зміна правил; подавання сигналів; паралельні та послідовні стратегічні дії. Для партнерів фірма має бути передбачуваною та викликати довіру. До конкурентів потрібно застосовувати прямо протилежний підхід, аби їхні стратегії не спрацювали. Інструментами для цього є непередбачуваність і зміна правил, як у воєнній справі [6]. *Суперконкурент* – це фірма, яка не дотримується традиційних портфельних стратегій розвитку, а успішно конкурує своїми унікальними можливостями (процесами, інструментами, знаннями, навичками) і цим змінює на свою користь всю динаміку свого бізнес-середовища. Наприклад, компанія «Amazon», заснована Джеффом Безосом у 1994 р., починала працювати як Інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок і ювелірних виробів. У 2019 р. компанія стала найдорожчою у світі; у 2022 р. за своєю вартістю поступилася тільки «Apple», обійшовши «Google», «Microsoft» і «Walmart». Суперконкурентами в інших галузях вважають: «IKEA», «Starbucks», «Rent-A-Car»; «Inditex»; «McDonald's»; «Qualcomm»; «Toyota» [7].

По-четверте, поряд із войовничою конкуренцією набуває подальшого розвитку *конкурентна співпраця*. Американський економіст Дж. Ф. Мур (J. F. Moore) ще наприкінці 1990-х років писав про взаємозв'язок конкуренції, еволюції та кооперації [8]. Американські економісти А. М. Брандербурґер (A. M. Brandenburger) і Б. Дж. Налєбуфф (B. J. Nalebuff) [9]

зазначали, що бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а *co-opetition* (від *cooperation* + *competition*), що набуває вигляду гри й передбачає співіснування конкуренції та кооперації. Б. Марр (B. Marr), футуролог, консультант зі стратегії та технологій, автор бестселерів про підвищення ефективності бізнесу, відніс *конкуперацію* (неологізм, що описує співконкуренцію, конкурентну співпрацю) до головних трендів 2022 року, котрі дають уявлення про те, як розвиватиметься бізнес-діяльність відповідно до швидкозмінливого світу. На його думку, глобальний бізнес-світ ще ніколи не був таким інтегрованим. Необхідність працювати разом для вирішення ключових бізнес-завдань (не кажучи вже про найбільші проблеми людства) величезна. У майбутньому буде дедалі важче досягти успіху без дійсно тісного партнерства з іншими організаціями [10].

Чи означає це зникнення конкуренції? Звичайно, ні, але її новими суб'єктами стають екосистеми. Членами екосистеми є переважно незалежні економічні гравці, які разом створюють продукти чи послуги: виробники, постачальники, дистриб'ютори, покупці, конкуренти, державні установи та інші зацікавлені особи. Вони тісно пов'язані з фірмою і між собою як через конкуренцію, так і через співробітництво, впливають на інших і зазнають впливів на собі, змушені адаптуватися до бізнес-середовища. Як і природні екосистеми, фірми, що беруть участь у ділових екосистемах, змагаються за виживання та інколи вимирають. Однак сучасна фірма має більшу самостійність у виборі ділового середовища відповідно до своєї бізнес-моделі. Фірма або створює власну екосистему, або приєднується до іншої екосистеми з перевагами, яких вона поки що не має, визначивши, яка частина середовища є актуальною для неї. При цьому фірма може дотримуватися логіки позиціонування, зумовленої пошуком угоди для переговорів, логіки компетенції, зумовленої наявними можливостями, або логіки вузького місця, зумовленої уведенням вузьких компонентів екосистеми для створення вартості [11]. Тобто основою бізнес-екосистеми стає співробітництво, реалізація спільних цілей та інтересів, а конкуренція відходить на другий план. Із середини 2010-х років свої екосистеми активно розвивають «Apple», «Xiaomi», «Huawei», «Honor», «Alibaba». Серед сформованих бізнес-екосистем ринки, що об'єднують велику кількість виробників продуктів чи послуг і потенційних клієнтів у роздрібній торгівлі («Amazon», «eBay», «Taobao»), сфері гостинності («Airbnb», «TripAdvisor») і послуг із перевезення («Uber»); ІТ-системах та ін.

По-п'яте, світовим трендом є перехід від аналогової до цифрової економіки, відповідно від традиційної до *цифрової конкуренції*. У цифрову конкуренцію вступають цифрові, у тому числі біонічні, фірми та платформні компанії, які використовують платформні бізнес-моделі і створюють цифрові екосистеми.

Цифрові фірми – це організації, які на відміну від традиційного бізнесу здійснюють оцифровку бізнес-процесів і послуг за допомогою складних сучасних технологій та інформаційних систем. Відповідно до найпростішої класифікації виокремлюють фірми, які є повністю цифровими і частково цифровими. Повністю цифрові компанії з моменту свого заснування працюють у цифровій формі і виробляють свої продукти в цифровому вигляді (пошукові системи Google, Yahoo; соціальні мережі Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, YouTube і т.п.; інтернет-платформи обміну Airbnb, Uber, Dropbox, Google Drive, Khan Academy тощо). Частково цифрові компанії впроваджують цифрові технології у свої виробничі процеси та виробничі лінії. Вони можуть бути як цифровими користувачами (споживачами), так і цифровими виробниками, а також одночасно й тими, й іншими. Існує поділ суб'єктів господарювання на цифрові компанії, цифрові транснаціональні корпорації (ТНК) і цифрові мультинаціональні компанії (МНК). Фахівці з ІТ вважають, що цифрова компанія обов'язково повинна створити платформу, удосконалювати процеси за допомогою платформних технологій.

До конкурентних переваг цифрових фірм належать: використання інтегрованих цифрових технологій; виробництво і пропонування цифрових продуктів (нематеріальних активів або носіїв, яких можна багаторазово продавати й поширювати в Інтернеті); упровадження цифрових бізнес-моделей, що працюють у цифровому форматі і використовують цифрові канали зв'язку з клієнтами, з поступовим переходом на сервісну або платформну бізнес-модель; реалізація концепції «цифрових робочих місць»; розвиток цифрових компетентностей і цифрового мислення у працівників підприємства.

Біонічні фірми розробляють і втілюють стратегії поєднання «людина + машина», у своїх цифрових перетвореннях спираються на штучний інтелект, що дозволяє сприймати, аналізувати й обробляти великі масиви даних, приймати рішення, імітуючи людську поведінку. У найближчому майбутньому очікується поява професії аналітика із взаємодії людини та машини. У «Boston Consulting Group» зазначають, що «штучний інтелект сприяє глобальному переходу людської діяльності від рутинної праці до творчих зусиль, підвищуючи продуктивність, удосконалюючи аналітичні можливості та значно покращуючи споживчий досвід. Згідно з опитуванням BCG-MIT SMR, 84% респондентів вважають, що використання штучного інтелекту дедалі більше стає ключовим джерелом конкурентної переваги, тоді як 75% кажуть, що штучний інтелект дозволив їм вийти на нові сфери бізнесу. Але з огляду на його застосування, яке постійно розширюється, штучний інтелект незабаром може стати не просто способом отримати конкурентну перевагу. Це може стати важливим для виживання. Розблокувати всю потужність штучного інтелекту – непросте

завдання» [12]. Компанії з «біонічним AI» зараз складають 17% від усієї кількості біонічних компаній, але саме вони вкладають значні кошти в управління даними, використовують можливості цифрових платформ та оцифровування процесів, розглядають AI як основу трансформації свого бізнесу і ключ до впровадження нових гнучких методів роботи. Наприклад, п'ять найбільш капіталізованих компаній на фондовому ринку США є біонічними: «Alphabet» («Google»), «Amazon», «Apple», «Facebook» і «Microsoft» разом складають біля 13% капіталізації всього фондового ринку США [13].

Компанії із платформними бізнес-моделями працюють на платформах, які дозволяють об'єднати дві і більше незалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників, а споживачам і виробникам зв'язуватися між собою для обміну товарами, послугами та інформацією. Скажімо, платформа eBay об'єднала продавців і покупців; iOS та Android – споживачів і розробників; Uber – пасажирів і водіїв; Airbnb – мандрівників і власників нерухомості. Дослідники підкреслюють, що платформи не виробляють власні товари і не використовують традиційну сировину, платформи «продають одним користувачам доступ до інших» [14]. Цим вони скорочують трансакційні витрати клієнтів на пошук один одного та проведення угоди; зменшують час виведення нового продукту на ринок. Потрібно тільки, аби були відповідна інфраструктура та чітко встановлені правила здійснення транзакцій, права й обов'язки користувачів.

Бізнес-моделі платформних компаній передбачають множинність учасників платформи, тому власнику платформи потрібно вибудовувати взаємини не тільки зі споживачами, а й з іншими зацікавленими групами, залученими до функціонування платформи. Як наслідок – посилюються партнерські відносини учасників платформ (конкуренції) і відбувається формування екосистем. На цей час 7 із 12 компаній із найбільшою капіталізацією («Alibaba», «Alphabet» («Google»), «Amazon», «Apple», «Facebook», «Microsoft» і «Tencent») є екосистемними гравцями.

Важливою перевагою платформ є мережевий ефект, коли цінність будь-якого товару або послуги для одного користувача безпосередньо залежить від кількості інших користувачів цього ж товару або послуги. Щоб ефект мережі спрацював, кількість її учасників має досягти певного рівня. Після цього залучення нових клієнтів спрощується, оскільки нові користувачі вже самі будуть уважати, що цінність від перебування в мережі вища, ніж вартість витрат на участь у ній, саме через розширення мережі [15]. У результаті платформи можуть ставати екстериторіальними й розширювати географічну присутність місцевих виробників в інших місцях і країнах; працювати на декількох ринках одночасно; полегшувати компаніям-учасникам процес створення унікальної ціннісної пропозиції.

Утім, у сфері конкуренції діяльність платформних компаній часто обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів, їх монопольним становищем, домінуванням над суперниками, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). Частка «Facebook» на світовому ринку соціальних медіа становить 63,7 %; 92,2 % ринку пошукових систем у світі належить «Google»; 47,8 % ринку публічних хмарних послуг контролюється «Amazon»; 22,9 % ринку мобільних операційних систем у світі припадає на «Apple».

2. Конкурентне управління – ситуаційне чи стратегічне?

Створення конкурентних переваг фірми є спеціальною управлінською діяльністю – системним процесом планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) для підвищення або збереження організаційної ефективності та конкурентоспроможності.

У широкому розумінні йдеться про *управління фірмою* в умовах конкуренції, що зростає:

- планування діяльності фірми, обґрунтування стратегічних бізнес-одиниць фірми з перевагами в конкуренції з подальшим розробленням для кожної такої одиниці стратегії розвитку;

- створення найбільш ефективної організаційної структури фірми, забезпечення чіткої взаємодії між її підрозділами і виконавцями;

- формування безпосередньої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності фірми;

- постійний контроль якісних і кількісних показників господарської діяльності фірми, оцінку ефективності прийнятих до реалізації стратегій і програм, оптимізацію підходів до конкурентного управління.

При цьому конкурентне управління має бути комплексним і поширюватися на всі сфери менеджменту – управління маркетингом, виробництвом, персоналом, фінансами тощо. Завдання – зробити конкурентоспроможним увесь менеджмент фірми.

У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти *управління конкуренцією*, або менеджмент конкурентоспроможності фірми, який включає:

- моніторинг конкурентного середовища з оцінкою загальної конкурентної ситуації в галузі й на ринку;

- діагностування конкурентоспроможності фірми. Остання свідчить про реалізацію конкурентних переваг фірми, але визначається тільки порівняно з конкретними конкурентами на конкретному ринку (фірма може бути неконкурентоспроможною на іншому, наприклад, закордонному, ринку, де у неї будуть інші конкуренти); формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, потребує постійного моніторингу; має певні часові межі (фірма може бути конкурентоспроможною в поточному періоді і втратити свої позиції з часом); змінюється відповідно до етапу життєвого циклу фірми;

– позиціонування фірми з прогнозуванням конкурентних пасток і джерел небезпек конкуренції;

– розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Яким має бути конкурентне управління – ситуаційним чи стратегічним? Прихильники ситуаційного підходу стверджують, що конкретні заходи й методи управління значно варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на бізнес-організацію та досягнення нею своїх цілей. Ситуаційне конкурентне управління передбачає: вивчення поточної ринкової ситуації та її впливу на фірму; аналіз можливих конкурентних ситуацій при прийнятті управлінських рішень та їхніх наслідків; недопущення появи кризових ситуацій або їх швидку локалізацію та усунення; розвиток антикризового мислення у менеджерів. Однак масштаби завдань, які стоять перед бізнес-організацією у довгостроковому періоді, не можна обмежувати аналізом і навіть конструктивним розв'язанням поточних проблем. Конкурентне управління фірмою повинно бути *стратегічним*.

1. Воно має орієнтуватися на місію, візію, цілі й завдання фірми. Таке розуміння стратегічного управління є традиційним. Іншу його парадигму запропонували Г. Хамел (H. Hamel) і С. К. Прахалад (S. K. Prahalad). Вона поєднує в собі три фактори: стратегічні наміри, виклики та можливості, поряд з наявними обмеженнями. *Стратегічні наміри* – це насамперед бачення власників, або групи людей, яким доручено керувати бізнесом, того, до чого повинна прагнути компанія і якою вона повинна стати. Стратегічні наміри припускають, що для їх реалізації будуть вживатися конкретні дії. В умовах стабільного і повільно мінливого економічного середовища стратегічні наміри еквівалентні стратегічному баченню, яке розробляється на довгі роки і залишається незмінним тривалий проміжок часу. У сучасному бізнес-середовищі стратегічні наміри власників і топ-менеджерів можуть змінюватися частіше – в такт змінам зовнішнього оточення. *Виклики* створюються передусім усередині компанії менеджментом. Це ті цілі й завдання, які покликані реалізувати стратегічні наміри власників у межах фінансових, технологічних, кадрових та інших *можливостей* фірми. Топ-менеджмент повинен узгодити стратегічні наміри й реальні можливості, щоб не виник конфлікт. При традиційному підході місія, бачення, цілі і стратегія є ієрархією, але в цій моделі всі три фактори є рівноправними [16].

2. Конкурентне управління повинно передбачати розроблення конкурентних стратегій і механізмів їхньої реалізації (політик, програм, планів тощо) з урахуванням обмежень бізнесу, фактору невизначеності та можливої непередбачуваності реалізації стратегії в майбутньому. На

зв'язок стратегії і ведення конкурентної боротьби звертають увагу майже всі дослідники. Стратегія трактується як: напрям довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей; комплексний план розвитку організації; принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація. М. А. Кусумано (M. A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. B. Joffi) підкреслюють, що стратегія стосується суто *майбутнього*. Це планування на перспективу. Усі великі стратеги починають із передбачення *майбутнього*, зазирають у *майбутнє*, потім прораховують кроки до нього і вчасно вносять потрібні зміни на шляху до бажаної цілі, прокладають *курс у майбутнє*. При цьому обов'язково визначають *межі діяльності* компанії: що робити і, головне, чого не робити [17, с. 38–42].

Конкурентна стратегія визначає прийоми й методи конкурентної боротьби за ринок і покупців. Це: стратегія функціонування фірми в конкурентному середовищі (у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії); стратегія використання фірмою своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу; стратегія розвитку конкурентоспроможних бізнес-одиниць фірми. Фірма, яка працює у кількох галузях, має кілька конкурентних стратегій. Висока конкурентоспроможність фірми свідчить про їх ефективність.

3. Перед конкурентним управлінням стоїть завдання створювати й підтримувати стратегічні, стійкі конкурентні переваги фірми відповідно до траєкторії її розвитку (життєвого циклу). Так, на стадіях створення і становлення фірма має сформувати свої конкурентні переваги, які надалі потрібно буде реалізувати. Завданням управлінців є виявлення бар'єрів для входження фірми в галузь і на ринок, дотримання законодавства і правил бізнес-етики. На стадії піднесення фірма стає конкурентоспроможною: набуває визнання продукція (послуги), зростають частка ринку, доходи і прибутки фірми. Зусилля менеджерів спрямовуються на розроблення заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і фірми загалом. У найвищій точці розвитку, коли фірма досягла стану конкурентної стійкості і має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги над конкурентами, потрібні спеціальні заходи зі збереження такого стану. Інакше в подальшому динамізм буде втрачено, і фірму може очікувати спад: показники господарської діяльності погіршаться, а конкуренти перехоплять частину ринку.

4. Конкурентне управління фірмою слід скеровувати на визначення конкурентних можливостей і загроз її майбутнього розвитку. Інструментом може слугувати предиктивна, або прогнозна, аналітика, яку дедалі частіше називають новою підривною технологією і вважають конкурентною перевагою для фірм, які її використовують. Ідеться про

функцію планування конкурентоспроможності фірми та використання інструментів прогнозування, форсайт-досліджень і сценарування бізнесу.

Під плануванням конкурентоспроможності дослідники розуміють вид управлінської діяльності, який спрямований на перспективне визначення сукупності порівняльних переваг фірми у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній тощо), поєднання яких сформує для неї більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування [18, с. 22]. Помітне місце в плануванні конкурентоспроможності належить бізнес-плануванню. Більшість практиків рекомендують аналізувати діяльність конкурентів або в розділі «Аналіз ринку», або в розділі «План маркетингу». Утім, ризики, створювані конкурентами, є значними, а результати їхніх впливів на фірму – довгостроковими. Тому в бізнес-плані доцільно мати окремий розділ «Аналіз конкурентів». У ньому слід оцінити конкурентоспроможність продукції (послуг), що пропонуються фірмами-конкурентами, їхню частку на ринку, методи роботи зі споживачами, визначити конкурентні переваги загалом та розробити заходи з забезпечення діяльності фірми від конкурентів.

Прогнозування повинно обґрунтувати пріоритетні напрями подальшого розвитку досліджуваної господарської системи. Для цього слід здійснити аналіз стану і поведінки господарської системи в попередній період (оцінити минуле), виявити поточні тенденції і чинники змін системи (дослідити сучасне) і визначити параметри та дати ймовірну оцінку подальших результатів розвитку (спроєкувати майбутнє). Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – передбачення можливих варіантів її діяльності в майбутньому під впливом змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: можливих строків великих зсувів, що ведуть до якісних змін процесів, що вивчаються. Водночас прогнозування і прогнози повинні надати менеджерам можливість усвідомити наслідки рішень, які вони приймають.

Форсайт (від англ. foresight – погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив із горизонтом 25-50 років, які за умови інвестування зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Проте рух наукової думки та дій дослідників інший, ніж при прогнозуванні: спочатку формується мета – бажаний очікуваний результат, а потім визначаються необхідні стани й кроки по досягненню майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. У бізнесі замовниками форсайту є, як правило, великі фірми (корпорації) з тривалим часом існування,

яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки. На відміну від традиційного прогнозування, до форсайту залучають широке коло експертів (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Експертами можуть бути фахівці з прогнозування, керівники держави, місцевої влади, компаній, громадськість, а також певні групи населення, яких безпосередньо торкається досліджувана проблема. Головне – аби вони виявляли інтерес до дослідження, були готовими й бажали сформулювати спільний «погляд у майбутнє».

Для оцінки перспективи конкурентної боротьби в динамічному або нестійкому середовищі, проводять багатоваріантний сценарний аналіз подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом конкурентних чинників, з одночасним розробленням практичних заходів. На думку аналітиків VCG, «невпевненість – це не брудне слово. Хоча неможливо передбачити майбутнє, підготуватися до нього можливо. Планування сценаріїв та інші вправи дають нам можливість краще використовувати майбутнє, незалежно від його форми. Це важка робота. Альберт Ейнштейн колись сумнівався, що атомну енергію можна використати. Але сумніви самі по собі є ключем до звільнення від застарілих бізнес-моделей і розкриття творчості» [19].

5. Менеджери мають постійно оновлювати методи стратегічного конкурентного управління. Зверну увагу на необхідність подальшого застосування вже визнаних практикою конкурентного позиціонування стратегічних бізнес-одиниць фірми, прийомів масштабування бізнесу, стратегій ведення конкурентної війни або, навпаки, конкурентної співпраці, зокрема формування партнерських відносин у системах «виробник – споживач продукції» (клієнтська мережа), «виробник – ринковий посередник» (посередницька мережа), «виробник – виробник» (підприємницька мережа), «виробник – постачальник ресурсів» (ресурсна мережа), «виробник – державні установи та громадські організації» (соціальна мережа).

Водночас удосконалення потребують багато аналітичних підходів до конкурентного управління фірмою. Скажімо, здійснюючи SWOT-аналіз фірми, слід виявляти не тільки і навіть не стільки конкурентні переваги, скільки конкурентні слабкості (вразливості), які є потенційним об'єктом асиметричних атак конкурентів. Проводячи конкурентний аналіз галузі, варто звертати увагу не тільки на поточних, але й на потенційних конкурентів та можливість їхньої появи. Важливим прийомом аналітики має бути створення індивідуальних характеристик конкурентів. Виконуючи аналіз «сліпих зон» (неточностей або помилок у процесі ухвалення конкурентних рішень), потрібно брати до уваги причини та джерела їх виникнення. Останніми можуть бути: неправильні припущення щодо діяльності фірми, які можуть мати руйнівний вплив на її конкурентну позицію; «бич переможця, або гіпотеза зарозумілості»

(нереалістична оцінка чи переоцінка поточних успіхів менеджменту); надмірна самовпевненість менеджерів у рішеннях, які вони приймають; ухвалення рішень за аналогіями, які можуть бути передбачуваними конкурентами, та ін. Усунення «сліпих» зон – передумова успішного попередження асиметричної реакції конкурентів на заплановані стратегії підприємства за сценарієм галузевого аналізу [20].

6. Конкурентне управління повинно шукати нові напрями забезпечення конкурентоспроможності фірми. Звичайно, зберігає свою актуальність конкурентоспроможність шляхом інновацій, постійного підвищення якості продукції і послуг, ефективного брендингу тощо. Однак особливу увагу слід приділяти формуванню конкурентоспроможного персоналу. Відходять у минуле моделі управління персоналом як ресурсом C2R (від англ. Company to Resource – «від компанії до ресурсу»), а також C2E (від англ. Company to Employee – «від компанії до співробітника») із жорсткою вертикаллю влади. Натомість роботодавці починають цікавитися мотивацією працівників, упроваджувати модель H2H (від англ. Human2Human – «від людини до людини»). Серед працівників та управлінців поширюється нове поняття job consumption («споживання роботи»): робота повинна приносити внутрішнє задоволення. Розвивається також такий напрям управління персоналом, як well-being – загальне благополуччя життя. Опитування керівників бізнесу, проведене глобальною консалтинговою компанією «PricewaterhouseCoopers» у 2021 р., засвідчило, що 80% із них під час COVID-19 почали враховувати фізичні та емоційні потреби співробітників [21], розуміючи, що чим вище рівень задоволеності співробітників, тим краще вони працюють. Підтримка цього напрямку в закордонних компаніях дозволяє знизити вплив персоналу, підвищити залучення працівників у робочий процес, подолати стрес, перевтому та вигорання.

Загалом робота з підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує використання всіх відомих інструментів управління персоналом: постійного моніторингу (діагностики) персоналу; аналізу потреб, інтересів та особливостей трудової поведінки; планування та раціоналізації кількості працівників; організації заходів із професійної орієнтації, адаптації, підготовки й розвитку працівників; ефективного мотивування і стимулювання; оцінки (контролю) результативності праці; забезпечення кар'єрного зростання працівників.

7. Керівники бізнесу й менеджери, здійснюючи конкурентне управління, повинні мислити не тільки бізнес-функціями, а й бізнес-процесами і бізнес-моделями.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат (продукт або послугу), що має цінність для самої фірми, її ділових партнерів, споживачів або замовників. Зазвичай розрізняють процеси управління діяльністю фірми як системою, основні бізнес-процеси, на базі яких здійснюється виконання

функцій із поточної діяльності фірми (постачання ресурсів, виробництво продукції або надання послуг, маркетинг, збут) і обслуговувальні бізнес-процеси, завдяки яким відбувається забезпечення виробничої та управлінської діяльності організації (бухгалтерський облік, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення). Конкурентоспроможність бізнес-процесів фірми визначається сукупністю показників результативності та ефективності: прибуток, зростання частки ринку та обсягів продаж, задоволеність потреб працівників і споживачів тощо.

Бізнес-модель має дуже багато трактувань, як-от: концептуальний опис підприємницької діяльності; джерела та спосіб одержання прибутку; комплекс структурних, операційних і фінансових механізмів роботи бізнес-організації, її продуктів і послуг для досягнення стратегічних цілей та ін. Існують кілька типів бізнес-моделей. Одні з них орієнтовані на процеси всередині організації (найбільш відомими є Star Model і модель 7S McKinsey), інші – на цінність, або клієнта (Business Model Canvas Александра Остервальдера (Alexander Osterwalder)). Існують також підхід до класифікації бізнес-моделей, який виходить із того, хто саме надає послуги або здійснює продаж, а також із того, хто послугами користується або купує, в електронній комерції [22].

Обрана фірмою бізнес-модель сприяє її конкурентоспроможності за певних умов, а саме, якщо: максимізує цінність пропозиції для споживачів, тобто описує, що потрібно зробити, аби споживач заплатив за продукт фірми і став її постійним клієнтом; визначає, які ресурси і в якій спосіб слід використовувати задля створення ціннісної пропозиції для споживачів, хто і як буде розподіляти дохід і прибуток між учасниками виробничого процесу; спирається та реалізовує сильну конкурентну позицію фірми на ринку; постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, орієнтуючись на стратегію та перспективи розвитку фірми. Однак, як попереджають практики бізнесу, чим більше можливостей створює бізнес-модель, тим більшою слід очікувати конкуренцію.

8. Зрозуміло, що стратегічне конкурентне управління потребує особливого, нелінійного мислення керівників. Від них вимагається бути креативними, готовими до постійних змін, думати гнучко і нестандартно, що особливо важливо в період невизначеності та впровадження інновацій. Значущість такої риси у менеджерів управлінська наука й практика усвідомили вже давно. У 2009 р. було створено Асоціацію професіоналів з управління змінами (change management) – АСМР. В організаційній структурі компаній з'явилися менеджери змін або окремі центри експертизи. Утім, як зазначають фахівці VCG, приблизно 50% усіх проектів з управління змінами і 75% великомасштабних перетворень не досягають своїх цілей [23]. Тому підготовка організації до змін і перетворень є складною і поступовою, а самі зміни й перетворення – системними. Вони мають охоплювати: цілі і

завдання; структурні та технологічні перетворення; мотивацію персоналу; розроблення та виведення на ринок нових продуктів, освоєння нових ринкових сегментів тощо; організаційну культуру, установки і поведінку співробітників тощо. При цьому менеджери повинні постійно думати про майбутні зміни: завершення одного етапу (програми, проекту) розвитку організації є початком наступного.

В умовах російсько-української війни нові прийоми конкурентного менеджменту демонструють військові. Автори статті [24], наприклад, діляться досвідом добровольчого батальйону української армії, який за короткий проміжок часу зміг упровадити: якісно нову модель лідерства, що враховує не тільки здібності, але й характер і чесноти людей, чим збільшує довіру між лідером і його командою; **нові технології**, щоб бути на крок попереду конкурента або противника; **нові підходи до розвитку персоналу**: завдання командира полягає в тому, щоб організувати підготовку солдатів в умовах, якомога наближених до фактичних бойових дій; завдання лідера бізнесу – створити команду з людей, які «мають бойовий досвід» у бізнесі і можуть поділитися цим досвідом з іншими заради зростання «бойової готовності» фірми. Особливої актуальності набуває **нове розуміння стратегії бізнесу**: «відсутність стратегії та плану дій є подібною до передачі своєї зброї ворогові чи конкурентові... Якщо лідер не має стратегії, а команда не розуміє стратегічного наміру групи, стає неможливо сформулювати план нападу або план дій. Коли всі члени команди розуміють стратегічні наміри лідера, це сприяє формуванню сильної групи, яка є гнучкою та лояльною під час кризи або змін. Стратегія, що базується на спільних цінностях, може стати ключовою конкурентоспроможною зброєю».

Багатьох експертів бізнесу зацікавило формування принципово нової військової доктрини, за якої традиційне ієрархічне лідерство поступається розподіленому лідерству. Його основними принципами є плекання довіри, командної роботи, вертикальні та горизонтальні комунікації, чітке донесення командуванням спільної мети та замислів. Водночас підлеглі можуть йти на розумний ризик і проявляти ініціативу, відхиляючись від точних наказів, проте слідуючи загальним замислам командування [25]. Гнучкість та адаптивність української армії, активний волонтерський рух, здатність українців швидко самоорганізовуватися, щоб забезпечувати армію необхідним спорядженням, є проявами саме розподіленого лідерства.

3. Конкурентний консалтинг як наука та професійна діяльність

Створення конкурентних переваг фірми актуалізує діяльність професійних бізнес-консультантів – радників бізнесу в сфері конкуренції.

Сучасний консалтинг розвивається як наука, навчальна дисципліна і практика управління бізнесом. Найбільші доробки у вивченні теорії та практики консалтингу мають закордонні дослідники. Так, А. Канато

(А. Canato) і А. Гінгреко (А. Giangreco) проаналізували роль консультантів, консалтингових фірм і консалтингової галузі загалом у сучасному бізнесі, виявили особливості поведінки та джерела конкурентних переваг консультантів – як учених, так і фахівців-практиків [26]. М. Коп (М. Core) розробив схему управління консультаційними проєктами, сформулював навички професійного консультанта [27]. А. Вайс (А. Weiss) обґрунтував шляхи створення успішної консалтингової практики світового рівня [28]. М. Сільберман (М. Silberman) присвятив свої праці розробленню та використанню діагностичного інструментарію консалтингу [29]. Т. Давіла (Т. Davila), М. Епштейн (М. Epstein), Р. Шелтон (R. Shelton), Дж. М. Каган (J. M. Cagan) і С. М. Вогель (С. M. Vogel) приділили увагу проблемам інноваційного консалтингу [30]. К. М. Крістенсен (С. M. Christensen), Д. Ван (D. Wang) і Д. ван Бевер (D. van Bever) визначили основні збої, які можуть вплинути на консалтингову індустрію, аналогічно зриви, які вони допомагають своїм клієнтам подолати [31]. Широко відомою в усьому світі є книга професора Гарвардської школи бізнесу та консультанта з професійних послуг Девіда Мейстера (David H. Maister) «Управління фірмою професійного обслуговування» («Managing the Professional Service Firm») [32].

У такому ключі теорію консалтингу розвивають і українські вчені. Наприклад, О. С. Марченко (O. S. Marchenko) розкриває зміст консалтингу як складової нематеріальної економіки, аналізує професійний і підприємницький вектори діяльності консультантів [33; 34]. Метою консалтингу, на думку авторки, є вдосконалення управління фірмою, підвищення ефективності діяльності та збільшення продуктивності праці кожного працівника. Особливу увагу авторка приділяє бізнес-консалтингу як сукупності ділових послуг і підприємницькій діяльності, економічним засадам консалтингової діяльності, менеджменту і маркетингу консалтингових послуг, організації процесу консультування [35].

Важливою складовою бізнес-консалтингу є *конкурентний консалтинг*. Його еволюція йшла від внутрішнього до зовнішнього консультування. Спочатку, зважаючи на ризик розголошення комерційної таємниці та необхідність забезпечення бізнесу, менеджери фірм зверталися за порадами до внутрішніх консультантів, якими у закордонних фірмах є: економіст із конкуренції, консультант/експерт із конкуренції, керівник практики з антимонопольного законодавства і конкуренції. У багатьох фірмах і зараз бачать значні переваги саме внутрішнього консультування: безпосередню зацікавленість внутрішніх консультантів у досягненні фірмою високих конкурентних позицій (особливо якщо це позначається на оплаті праці консультанта); володіння ними необхідною інформацією щодо господарської діяльності фірми; довіру до них із боку керівництва фірми та ін. Однак,

незнання досвіду управлінської роботи інших фірм, недоступність значного масиву конкурентної інформації, інколи залежність від керівництва фірми або прагнення догодити йому своїми рекомендаціями, зменшують цінність внутрішніх консультантів.

Консультавання стає зовнішнім і набуває, власне, ознак бізнес-консалтингу: здійснюється незалежними консультантами та професіоналами консалтингових фірм, для яких така діяльність є підприємницькою. Зовнішні консультанти бізнес-організацій, як правило, спеціалізуються на конкретних конкурентних послугах, постійно підвищують свою кваліфікацію і мають відповідний досвід.

За своїм змістом конкурентний консалтинг є насамперед *економічним консалтингом*. Будь-який споживач консалтингової послуги, який працює у конкурентному середовищі, бажає розуміти природу економічної конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності бізнесу, орієнтуватися у видах і методах конкуренції, здійснювати конкурентний аналіз галузі, обґрунтовувати ступінь монополізації ринків та інтенсивність конкуренції, оцінювати можливість втрати своєї конкурентоспроможності. Особливого значення конкурентні знання набувають в умовах посилення конкуренції на національних і міжнародних ринках.

Далі, конкурентний консалтинг є *управлінським* і майже завжди підпорядковується формуванню системи конкурентного управління фірмою. У такому контексті конкурентний консалтинг інтегрується з операційним, ситуаційним, консалтингом змін, інноваційним, цифровим консалтингом тощо. Однак найперше – зі стратегічним консалтингом. Останній скеровує професійних бізнес-консультантів на досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, а також передбачає розроблення конкурентних стратегій і механізмів їх реалізації (політик, програм, планів тощо), водночас ураховуючи численні обмеження бізнесу, фактор невизначеності та можливу непередбачуваність реалізації стратегії в майбутньому.

Нарешті, **конкурентний консалтинг є юридичним**. Зараз стрімко зростає попит на консалтингові послуги у сфері конкурентного права, а найважливішими для бізнесу є:

– професійна допомога з питань застосування норм конкурентного законодавства України, а саме: визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання на ринку та проявів зловживанням ним, ознак ринкової влади суб'єкта господарювання, змісту й наслідків антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання, небезпеки для розвитку конкурентних відносин антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; концентрації суб'єктів господарювання та недобросовісної конкуренції, політики держави щодо розвитку та захисту конкуренції;

– розроблення спеціальних правових стратегій суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин і часу ймовірного виникнення підприємницьких ризиків, їхніх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу;

– упровадження менеджерами фірми спеціальних юридичних процедур та інструментів: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та інших.

У професійній діяльності конкурентних бізнес-консультантів можуть застосовуватися різні моделі консультаційного процесу, а саме:

– експертна модель, у якій клієнт купує у консультанта (експерта) готове рішення управлінської проблеми. Однак для цього проблема має бути стандартною і типовою для консультанта, що в конкурентній практиці зустрічається не часто. Консультант, ознайомившись з інформацією клієнта, пропонує схему розв'язання управлінської проблеми, але не бере участі ні в діагностиці проблеми, ні в упровадженні своїх рекомендацій;

– проєктна модель, у якій клієнт купує, а потім реалізує консультаційний проєкт. Консультант виступає у ролі діагноста конкурентної проблеми та розробника проєкту її розв'язання. Проблема не виходить за межі компетенції консультанта, але вона є нестандартною і нетиповою, її розв'язання потребує часу, співпраці консультанта і клієнта і певного алгоритму дій: збору інформації, аналізу конкурентної ситуації, розроблення альтернатив, вибору з них найліпшої та подальшого консультування клієнта з упровадження рекомендацій;

– процесна модель, яка базується на постійному співробітництві консультанта та клієнта. Клієнт є активним учасником консультаційного процесу: формулює цілі і завдання бізнесу, визначає проблемні, на його думку, точки розвитку. Консультант сполучає ролі експерта, діагноста, проєктанта та координатора співпраці в процесі стратегування [35, с. 71–73]. Від бізнес-консультанта очікують: надання професійних порад щодо одержання та аналізу різнобічної конкурентної інформації, використання методів конкурентної діагностики, визначення рівня конкурентоспроможності фірми на національному та світовому ринку; підготовку управлінських рішень із формування та реалізації конкурентної стратегії організації (фірми), її розвитку в конкурентному середовищі, захисту від недобросовісної конкуренції; навчання менеджерів технологіям прогнозування конкурентного середовища, адже окремі параметри конкуренції піддаються статистичній оцінці та аналізу. Ефективність роботи консультантів оцінюється з використанням критеріїв і результативних показників конкурентоспроможності, яких завдяки консалтинговій допомозі досягає фірма.

На цей час сформувалася ціла індустрія конкурентного консалтингу. Свої консультаційні послуги у сфері конкуренції пропонують:

1) консалтингові фірми – глобальні та національні. На світовому ринку конкурентного консалтингу особливі позиції займає «Велика трійка» американських консалтингових фірм: «McKinsey & Company», «The Boston Consulting Group» (BCG) і «Bain & Company». Усі вони відомі розробленням і практичним застосуванням авторських методик конкурентного позиціонування стратегічних бізнес-одиниць компаній. Проте не менше уваги конкурентним відносинам приділяють компанії «Великої четвірки»: «PricewaterhouseCoopers» (PwC), «Deloitte Touche Tohmatsu» (Deloitte), «Ernst & Young» (EY), «KPMG». У компанії «KPMG», наприклад, понад 50 спеціалістів консультують з економіки конкуренції в офісах Лондона, Парижа і Мадрида. Консультації надаються компаніям, регуляторним органам та органам влади з різноманітних питань конкуренції, включаючи злиття і поглинання, антимонопольні справи, ринкові розслідування та державну допомогу. Консультанти виступають експертами в контексті судових спорів щодо конкуренції [36].

В Україні більшість консалтингових фірм працюють у сфері економічного консалтингу. Але «Pro-Consulting» пропонує цілий спектр послуг саме в сфері конкуренції, зокрема: виявлення основних конкурентів і конкуренції; продуктовий, ціновий, комунікаційний і збутовий аналіз конкурентів; дослідження портфеля брендів; аналіз стратегії конкурентів; вивчення їхньої рекламно-маркетингової активності [37];

2) провідні бізнес-консультанти, науковці, викладачі університетів, які працюють як у складі консалтингових фірм, так і самостійно;

3) юридичні фірми, які накопичили чи не найбільший досвід надання послуг із конкурентного права;

4) конкурентні відомства країн і міжнародні організації, які надають консультаційні послуги некомерційного характеру в сфері конкуренції (в Україні – Антимонопольний комітет України). Основними споживачами їхніх послуг є: суб'єкти господарювання, урядові установи, політичні та громадські організації, політики, які потребують консультацій із конкурентної економічної політики та конкурентного (антимонопольного) права;

5) Міжнародна мережа з питань конкуренції (International Competition Network – ICN), основна функція якої полягає у забезпеченні конкурентних відомств розвинених країн і країн, що розвиваються, практичними матеріалами із застосування антимонопольної політики. Члени організації мають змогу обмінюватись досвідом для ефективного вирішення проблем, що постають перед ними під час застосування правил економічної конкуренції.

Висновки. 1. Конкурентна економіка трактується як: 1) галузь економічної науки, яка вивчає теоретичні засади конкуренції: сутність,

типи та методи конкуренції, конкурентні ринкові структури, набуття фірмами конкурентних переваг на національному та міжнародних ринках, зростання конкурентоспроможності країни загалом тощо; 2) сфера господарської діяльності, що здійснюється в конкурентних умовах на різних рівнях – фірми, галузі, регіону, національної та глобальної економіки. У XXI столітті конкуренція суб'єктів господарювання наповнюється новим змістом. Вона стає динамічною, асиметричною, глобальною і цифровою, розвивається в умовах невизначеності і непередбачуваності, постійно поповнюється новими гравцями (екосистеми, цифрові та біонічні компанії, платформи тощо). Набуває подальшого розвитку конкурентна співпраця. Основною конкурентною перевагою фірм стає їхня готовність до майбутнього.

2. Створення конкурентних переваг фірми є завданням менеджерів усіх рівнів, спеціальною управлінською діяльністю. Слід розрізняти управління фірмою в умовах конкуренції, що зростає, з орієнтацією на формування конкурентоспроможної бізнес-організації усіх функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, координації та контролю) і всіх сфер менеджменту (управління маркетингом, інноваціями, виробництвом, персоналом, фінансами та ін.) і менеджмент власне конкурентоспроможності фірми. Стратегічне конкурентне управління є однією з найважливіших складових сучасного менеджменту. Його методи постійно оновлюються і вдосконалюються. Водночас відбувається трансформація напрямів забезпечення конкурентоспроможності фірми – шляхом інновацій, незмінного підвищення якості продукції або послуг, бізнес-процесів і бізнес-моделі фірми, формування конкурентоспроможного персоналу та ін. Від керівників вимагається бути креативними, готовими до постійних змін, мислити гнучко і нестандартно.

3. Розвиток конкурентного консалтингу сприяє ефективному управлінню бізнес-організаціями в разі опанування консультантами теорії та практики конкурентного управління, конкурентного права, сучасних методик конкурентного позиціонування, стратегування і бізнес-моделювання. Діяльність фірми слід скеровувати на максимальне застосування ключових компетенцій персоналу. Фактично йдеться про участь бізнес-консультантів у створенні конкурентних переваг та формуванні конкурентоспроможної фірми.

Список використаних джерел:

1. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>
2. Leading in the New Reality. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/leading-in-new-reality/overview>
3. Fast Track to Future-Ready Performance. Change how work gets done. URL: <https://www.accenture.com/dk-en/insights/operations/future-ready-operations>

4. Anderson C., Eastwood M., Perry R., Vesset D., Villars R. The Future-Ready Enterprise. URL: https://i.dell.com/sites/csdocuments/Shared-Content_data-Sheets_Documents/en/Dell-Future-Ready-Enterprise-Signature-White-Paper.PDF
5. Сливоцький А. 12 заповідей успіху та один учитель. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/vivchayte-angliysku-yak-domogtisy-uspihu-adrian-slivockiy-ostanni-novini-50187640.html?fbclid=IwAR2t-vPnwNHsZc5g4PL0VgsIVdVnCL2PXIIZV0FIYb6koEViQHSqrPcRDEs>
6. D’Aveni R., Gunther R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring. New York : The Free Press, 1994. 421 p.
7. Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>
8. Moore J. F. The Death of Competition. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
9. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
10. Marr B. The 8 Biggest Business Trends In 2022. *Forbes*. 2021. November 1. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/01/the-8-biggest-business-trends-in-2022/?sh=33c4c25a21da>
11. Demil B., Lecocq X., Warnier V. “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. URL: <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1213.htm?ref=doi>
12. Artificial Intelligence: Ready to Ride the Wave? URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-AI-Ready-to-Ride-the-Wave.pdf>
13. Everson M., Sviokla J. The Bionic Company. URL: <https://www.strategy-business.com/article/The-Bionic-Company?gko=41603>
14. Еванс Д., Шмалензі Р. *Звідники. Нова економіка багатосторонніх платформ*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/svodnyku-novaya-ekonomyka-mnogostoro/>
15. Суков О. Чим більше – тим краще. Що таке мережевий ефект в економіці. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/popastsya-v-seti-cho-takoe-setevoy-effekt-v-ekonomike-10032021-418352>
16. Савчук В. П. Business Intelligence: новая парадигма стратегического управления. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str318.html>
17. Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П’ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.
18. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. The So What from BCG. URL: <https://www.bcg.com/podcasts/the-so-what>
20. Fleisher C. S., Bensoussan B. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall, 2003. 457 p.
21. Global Crisis Survey 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>
22. Основі види бізнес-моделей з прикладами. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-bizness-modelej-z-prykhadamy/>
23. Change Management. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management>
24. Яких уроків лідерства бізнес може навчитися в українській війні? URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyh-urokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoji-vijny/>
25. Задерей Н. Доброго вечора, ми з України. Передвісники нового лідерства. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zaraz-u-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html>

26. Canato A., Giangreco, A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*. 2011. Vol. 8. Issue 4. P. 231–244. URL: <https://ssrn.com/abstract=1973852> DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>
27. Cope M. *The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process*. Ft Pr; Subsequent edition, 2003. 272 p.
28. Weiss A. *The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice* Paperback. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. 288 p.
29. Silberman M. *The Consultant's Big Book of Reproducible Survey and Questionnaires: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 352 p.
30. Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. *How to become innovative*. FT Press, 2013, August 08.
31. Christensen C. M., Wang D., D. van Bever. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. 2013, October. P. 3–10.
32. Maister D. H. *Managing the Professional Service Firm*. New York, NY : Free Press, 1993. 384 p.
33. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз : монографія. Харків : Право, 2008. 280 с.
34. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 65–75.
35. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посібник. Харків : Право, 2019. 204 с.
36. Competition Economics. URL: <https://home.kpmg/uk/en/home/services/consulting/forensic-consulting/economics/competition-economics.html>
37. Конкурентний аналіз. *Офіційний сайт компанії «Pro-Consulting»*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/konkurentnyj-analiz>
38. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
39. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.