

DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-44

УДК 330:005.942

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,

Україна, м. Харків

e-mail: shevchenko_ls@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



КОНКУРЕНТНИЙ КОНСАЛТИНГ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ¹

Одним з актуальних напрямів роботи бізнес-консультантів стає реалізація проєктів із конкурентного управління та формування конкурентних переваг суб'єктами господарювання. Ці завдання розв'язує конкурентний консалтинг. У статті розкриваються сутність, основні завдання, ключові види послуг конкурентного консалтингу, взаємозв'язок конкурентного консалтингу з іншими напрямками бізнес-консалтингу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентне управління, бізнес-консалтинг, конкурентний консалтинг.

JEL Classification: L40, M10, M20.

Постановка проблеми. Чи можна ухвалювати ефективні управлінські рішення без одержання та аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, їхні сильні та слабкі сторони, ринкову політику тощо? Очевидно, що ні. Це висуває нові вимоги до професійної роботи консалтингових компаній, внутрішніх і зовнішніх бізнес-консультантів. Як зазначає О. С. Марченко (O. S. Marchenko), «бізнес-консалтинг – це

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

підприємницька діяльність фахівців із різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу з метою підвищення його *конкурентоспроможності* й ефективності та отримання прибутку <...> Головне завдання (призначення) бізнес-консалтингу – забезпечення ефективності та *конкурентоспроможності* суб'єктів господарювання шляхом упровадження досягнень науки і бізнес-практики, професійних знань та інформації у підприємницьку діяльність» [1, с. 6, 12]. Отже, актуалізується розвиток власне *конкурентного консалтингу*.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері консалтингу, як правило, стосуються його змісту, функцій та основних напрямів розвитку. Широко відомими є наукові праці та навчальні видання викладачів кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, які працюють за освітньою програмою «Бізнес-консалтинг»: О. С. Марченко (O. S. Marchenko) – з теорії і практики бізнес-консалтингу [1; 2]; Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) – з питань стратегічного консалтингу [3; 4]; Т. М. Камінської (T. M. Kaminska) – з міжнародного бізнес-консалтингу [5; 6]; О. М. Левковець (O. M. Levkovets) – з інвестиційного та інноваційного консалтингу [7–9]; О. В. Овсієнко (O. V. Ovsienko) – з комплаєнс-консалтингу [10]; К. Г. Губіна (K. H. Hubin) – з маркетингового консалтингу [11], Г. І. Базецької (H. I. Bazetska) – з економічного консалтингу [12] та ін. Крім того, проф. О. С. Марченко (O. S. Marchenko) розробляє концепцію розвитку юридичного консалтингу [13–19].

Однак концепція конкурентного консалтингу тільки формується. Причому не тільки в Україні, а й за кордоном. Більшість публікацій у науковій літературі присвячено тлумаченню норм конкурентного / антимонопольного права і належать ученим-юристам і практикам юридичного бізнесу. Найпоширенішими темами досліджень науковців-економістів є: сутність, види, форми та механізми конкурентної боротьби; конкурентна діагностика підприємства; управління конкурентоспроможністю та розроблення конкурентної стратегії; управління конкурентними й антимонопольними ризиками, розроблення конкурентної стратегії підприємства.

Мета статті – розкрити сутність і завдання конкурентного консалтингу, його взаємозв'язок з іншими напрямками бізнес-консалтингу.

Виклад основного матеріалу. Конкурентний консалтинг уже певний час розвивається як самостійна наука, навчальна дисципліна та професійна підприємницька діяльність бізнес-консультантів. Об'єктом їхніх досліджень і практичних дій стає підготовка управлінських рішень щодо формування та реалізації конкурентної стратегії організації (фірми), її функціонування та розвитку в конкурентному середовищі, застосування норм конкурентного

законодавства й захисту від недобросовісної конкуренції, зловживання монополюючим становищем або узгоджених дій та ін.

Основними завданнями конкурентного консалтингу є:

- надання клієнтам професійних порад щодо використання методів конкурентної діагностики, одержання та аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, ринкову політику, визначення рівня конкурентоспроможності фірми на національному та світовому ринку;
- розроблення спеціальних стратегій, тактик і програм конкурентних дій, реалізація фірмами концепції конкурентного управління;
- трансформації бізнес-моделі і стратегій організації під впливом змін у конкурентному бізнес-середовищі фірми;
- створення системи економічної безпеки бізнесу і підприємства;
- навчання менеджерів технологій прогнозування конкурентного середовища, адже окремі параметри конкуренції піддаються статистичній оцінці та аналізу;
- консультування з юридичних питань: правового регулювання процесів злиття та поглинання, застосування норм антимонопольного / конкурентного законодавства тощо.

За своїм змістом конкурентний консалтинг є, по-перше, *економічним консалтингом*. Останній, на думку Г. І. Базецької (Н. І. Bazetska), є процесом консультацій щодо майбутніх напрямів розвитку на основі результатів економічного аналізу. Завдяки економічному аналізу можливе дослідження майже кожного аспекту діяльності компанії – від виробництва до працівника, від виявлення слабких сторін у фінансово-економічних показниках організації до обґрунтування її перспектив та управління рівнем конкурентоспроможності. Проведення економічного аналізу, який стосується всіх аспектів діяльності підприємства, забезпечує всі умови для перемоги у конкурентній боротьбі [12, с. 63]. Із цим варто погодитися, адже будь-який споживач консалтингової послуги, який працює у конкурентному середовищі, потребує насамперед глибоких економічних знань і консультацій: він бажає розуміти природу економічної конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності бізнесу, орієнтуватися у видах і методах конкуренції, здійснювати конкурентний аналіз галузі, уміти розраховувати частку ринку фірми, 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. Крім того, бізнес-консультанти можуть передбачати та моделювати конкурентоспроможність бізнесу навіть в умовах обмежень, невизначеності

та непередбачуваності. Для цього використовуються інструменти планування та предиктивної аналітики: прогнозування, форсайтування і сценарування бізнесу. Предиктивну аналітику дедалі частіше називають новою підривною технологією, яка стає конкурентною перевагою для підприємств, що її використовують.

По-друге, конкурентний консалтинг є *управлінським* і майже завжди підпорядковується формуванню системи конкурентного управління фірмою [20]. У широкому розумінні йдеться про *управління фірмою* в умовах конкуренції, що зростає. У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти *управління конкурентоспроможністю* фірми. У такому контексті конкурентний консалтинг інтегрується зі стратегічним, операційним, ситуаційним, консалтингом змін, інноваційним, цифровим консалтингом тощо.

Стратегічний консалтинг скеровує професійних бізнес-консультантів, які мають теоретичні напрацювання та авторські методики консультування, на досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства – місії, візії, цілей і завдань; він 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. Конкурентна стратегія визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців. Це: стратегія функціонування підприємства в конкурентному середовищі (у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії); стратегія використання підприємством своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу; стратегія розвитку конкурентоспроможних бізнес-одиниць підприємства. Підприємство, яке працює в кількох галузях, має кілька конкурентних стратегій. Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про їх ефективність.

Операційний консалтинг спрямовує бізнес-консультантів на оцінку та проєктування операційних функцій, аналіз поточного стану внутрішніх процесів бізнесу й розбудову ефективних бізнес-моделей, удосконалення структурно-функціональної схеми підприємства, налагодження інформаційного обміну та комунікацій співробітників підприємства тощо. Без розв'язання цих завдань сподіватися на зростання конкурентоспроможності підприємства не можна.

Ситуаційний бізнес-консалтинг набуває особливої актуальності в умовах невизначеності бізнес-середовища та непередбачуваності ведення бізнесу. Його прихильники стверджують, що конкретні заходи й методи управління визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею сво-

їх цілей. Серед таких ситуацій важливе місце посідають конкурентні ситуації в галузі та на ринку, що вказують на ступінь взаємозв'язку конкурентів у процесі і в результаті їхньої господарської діяльності. Від консультанта тепер вимагається вміння правильно оцінювати конкурентну ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу. Утім, слід мати на увазі, що ситуаційний бізнес-консалтинг нерідко суперечить засадам стратегічного консалтингу.

Консалтинг змін (change consulting) є одним із нових напрямів управлінського консалтингу, який тісно пов'язаний як із стратегічним, так і з операційним консалтингом. Зміст консалтингової допомоги клієнтам полягає у застосуванні інструментів і технологій управління змінами (change management) на всіх рівнях організації та з багатьох напрямів: організаційного розвитку, менеджменту, психології, культурології, бізнесу та ін. Для цього в організаційній структурі з'являються change менеджери або окремі центри експертизи. У 2009 р. група експертів з управління змінами з усього світу об'єдналася в Асоціацію професіоналів з управління змінами (АСМР), щоб консолідувати найкращі практики та розробити стандарт для change management. Консультанти з питань організаційних змін пропонують «зміни» як своєрідний продукт, яким потрібно зацікавити клієнта, сформувавши в нього причетність до змін, переконати в тому, що саме зміни стають конкурентними перевагами фірми [21].

Інноваційний консалтинг спирається на розуміння сутності інноваційних процесів, підвищення ефективності інвестицій в інновації як конкурентну перевагу фірми. Джерелом розвитку інноваційного консалтингу є наука інноватика. Однак, як зазначає О. М. Левковець (О. М. Levkovets), сучасні бізнес-організації виявилися не в змозі оперативно змінити парадигму управління інноваціями, опанувати актуальні принципи, інструментарій інноваційного менеджменту, які радикально відрізняються від концепцій і методів індустріальної економіки. Але й для більшості консалтингових компаній чітка систематизація інноваційних послуг теж не характерна. Крім того, сучасний етап розвитку даного напрямку бізнес-консультування, з огляду на динаміку й характер змін бізнес-ландшафту, умов конкуренції, актуалізує оновлення методології аналізу послуг інноваційного консалтингу «зрілих» компаній зі сформованими бізнес-системами [9].

Конкурентний консалтинг поєднується з такими напрямками інноваційного консалтингу, як:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії бізнес-організації;
- консалтинг діяльності на ринках інноваційних продуктів;
- консалтинг розробки, експертизи та супроводу інноваційних проєктів; аналіз їх ризиків і рекомендації щодо методів управління ризиками;

- консалтинг створення інноваційних фірм і start-up;
- консалтинг фінансування інновацій;
- консалтинг формування оптимального портфеля інтелектуальної власності бізнес-організації;
- консультаційна підтримка створення цифрових фірм, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку.

Цифровий консалтинг є відповіддю на світовий тренд переходу від аналогової до цифрової економіки, відповідно, від традиційної до цифрової конкуренції – цифрових підприємств, компаній нового типу Future Ready, біонічних компаній, компаній із платформними бізнес-моделями (цифрових платформ) і екосистем [22]. І якщо наукові дослідження цих процесів ведуться, то прикладних методик діагностики конкуренції та її ризиків у нових умовах дуже мало. З одного боку, цифрові платформи мають значні конкурентні переваги. З іншого боку, поширення платформ обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів («Google», «Amazon», «Apple», «Facebook»). Перед цифровими бізнес-консультантами постає завдання розтлумачити клієнтам небезпеки монополізації нового типу й необхідності боротися з нею.

По-третє, конкурентний консалтинг за своїм змістом є *юридичним*. Зараз попит на консалтингові послуги у сфері конкурентного права стрімко зростає, 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 і 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, можливих правових наслідків їх 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.

Зверну увагу на те, що консультування власників бізнесу і менеджерів із питань конкуренції розвивається як внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє консультування передбачає надання професійної допомоги керівникам компанії співробітниками самої бізнес-організації. Внутрішніми консультантами у закордонних фірмах є: економіст із конкуренції, консультант / експерт із конкуренції, керівник практики з антимонопольного законодавства і конкуренції [23]. У багатьох фірмах бачать значні переваги саме внутрішнього консультування: безпосередню зацікавленість внутрішніх консультантів у досягненні фірмою високих конкурентних позицій (особливо якщо це позначається на оплаті праці); володіння ними необхідною інформацією щодо господарської діяльності фірми; довіру до них із боку керівництва фірми; економію на затратах у разі, якби довелося залучати консультантів із консалтингових компаній, та ін. Однак незнання досвіду управлінської роботи інших фірм (національних і міжнародних), недоступність значного масиву зовнішньої інформації, можливі внутрішні конфлікти бізнес-одиниць фірми, які не бажають ділитися інформацією та досвідом («бункерний менталітет»), інколи залежність від керівництва фірми або прагнення догодити йому своїми рекомендаціями зменшують цінність внутрішніх консультантів і консультування.

Зовнішнє консультування здійснюється незалежними консультантами та професіоналами консалтингових фірм, для яких така діяльність є підприємницькою. Зовнішніми консультантами у сфері конкуренції є:

1) консалтингові фірми – глобальні та національні. Особливі позиції на ринку конкурентного консалтингу 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 (матриця стратегічного аналізу та крива досвіду, або «бананограма», BCG; матриця «GE-McKinsey nine-box» та ін.). Проте не менше уваги конкурентним відносинам приділяють компанії «великої четвірки»: «PricewaterhouseCoopers» (PwC), «Deloitte Touche Tohmatsu» (Deloitte), «Ernst & Young» (EY), «KPMG». Традиційно вони надають послуги з бухгалтерського обліку, аудиту й оподаткування. Але в компанії «KPMG» понад 50 спеціалістів консультують з економіки конкуренції в офісах Лондона, Парижа і Мадрида. Консультації надаються компаніям, регуляторним органам і 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 [24].

В Україні більшість консалтингових фірм працюють у сфері економічного консалтингу. Причому «Pro-Consulting» пропонує цілий спектр послуг саме у сфері конкуренції. Це – провідна консалтингова компанія України у сфері аналітики, маркетингових досліджень ринків, стратегічного консалтингу

і бізнес-планування. Так, послуга «аналіз конкурентів» включає: виявлення основних конкурентів; аналіз конкуренції на ринку – виявлення основних параметрів конкуренції; дослідження цінової та товарної пропозиції конкурентів; вивчення каналів збуту; дослідження портфеля брендів; аналіз стратегії конкурентів; дослідження рекламно-маркетингової активності (табл. 1).

Таблиця 1

Основні послуги з конкурентного консалтингу компанії «Pro-Consulting» [25]

Основні елементи (напрями) аналізу конкурентів	Основні консалтингові послуги
Продуктовий аналіз конкурентів	Визначення передумов, можливостей і специфіки виходу на ринок оновленого (нового) товару компаній-конкурентів; аналіз номенклатури виробленої ними продукції та її основних характеристик, набору торгових марок продуктового портфеля; дослідження різних рішень конкурента в рамках окремих етапів життєвого циклу товару
Ціновий аналіз конкурентів	Висвітлення принципів побудови конкурентами цінових стратегій та вибору методів ціноутворення, детальний аналіз цін конкурентів і вивчення цінових програм, оцінка закладеного рівня рентабельності, виділення сегментів цін та оцінка частки кожного з них у загальному обсязі реалізації
Комунікаційний аналіз конкурентів	Аналіз системи ринкових комунікацій конкурентів у сферах залучення високопродуктивних трудових ресурсів, активізації поставок сировини та збуту готової продукції, продажів, реклами, PR та ін.; виявлення маркетингових стратегій, програм, ідей, оцінка їх результативності, аналіз пізнаваності брендів конкурентів
Збутовий аналіз конкурентів	Виявлення збутової стратегії конкурента, аналіз основ збутової політики й інструментів її реалізації, вивчення каналів збуту продукції, інструментів управління ними, а також оцінювання рівня їх ефективності. Збутовий аналіз конкурентів передбачає вивчення логістичної схеми конкурента, комплексу відносин їх із зовнішньою мережею збуту та споживачами, аналіз до- та після-продажного обслуговування, оцінку кількості реалізованої продукції конкурентами, якості обслуговування

2) провідні бізнес-консультанти, науковці, викладачі університетів, які працюють як у складі консалтингових фірм, так і самостійно. Майкл Портер (М. Porter), професор Гарвардського університету, є визнаним у світі фахівцем

у галузі вивчення природи конкуренції. За свою кар'єру М. Портер був бізнес-консультантом відомих у всьому світі компаній, серед яких «AT&T», «DuPont», «Royal Dutch / Shell» та «Procter & Gamble», надавав послуги правлінням директорів компаній «Alpha-Beta Technologies», «Parametric Technology Inc.», «R&B Falcon Corporation» та «Thermoquest Corporation». М. Портер також працював як консультант в уряді. Він був призначений до президентської комісії з галузевої конкурентоспроможності президентом Рейганом, а також був запрошений губернатором Массачусетса Вільямом Велдом (William F. Weld) на посаду голови губернаторської ради з економічного зростання та технологій. М. Портер консультував уряди таких країн, як Індія, Нова Зеландія, Канада й Португалія, і зараз є провідним спеціалістом із розвитку регіональної стратегії для президентів країн Центральної Америки [26];

3) юридичні фірми, які накопичили чи не найбільший досвід надання послуг із конкурентного права. Наприклад, юридичні фірми, що входять до групи «Global Elite» («Allen & Overy», «Cleary Gottlieb Steen & Hamilton», «Clifford Chance», «Davis Polk & Wardwell», «Freshfields Bruckhaus Deringer», «Kirkland & Ellis», «Latham & Watkins», «Linklaters», «Simpson Thacher & Bartlett», «Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom», «Sullivan & Cromwell» та «Weil, Gotshal & Manges»), мають практики з питань конкуренції, контролю за злиттям, картелями та зловживанням домінуванням / монополізацією, глобальної антимонопольної політики, судових спорів і регуляторних стратегій. Зокрема, глобальна мережа «Clifford Chance» складається з понад 140 антимонопольних юристів і охоплює всі ключові центри Європи, Азіатсько-Тихоокеанського регіону та США. Юристи представляють клієнтів в антимонопольних питаннях у всьому світі, а також вирішують багатонаціональні антимонопольні проблеми [27]. Глобальна юридична фірма «Freshfields» має понад 50 партнерів і 300 юристів у команді з питань конкуренції по всьому світу, є лідером в усіх аспектах законодавства про конкуренцію, включаючи злиття, розслідування картелів, зловживання домінуючим становищем тощо [28]. Глобальні юристи підкреслюють, що зараз понад 130 юрисдикцій мають антимонопольне законодавство, і ця кількість продовжує зростати. Стрімко розширюється коло ділових практик, що призводять до застосування антимонопольного законодавства.

Серед провідних юридичних фірм України, визнаних у 2021 р. переможцями в номінації «Лідери ринку. Конкурентне право» [29], – «Asters», «Sayenko Kharenko», «Aequo» (у 2021 р. також увійшла до списку фіналістів премії The Lawyer European Awards у трьох категоріях, у тому числі «Команда року у сфері конкурентного / антимонопольного права в Європі»), «Baker McKenzie» (табл. 2).

Таблиця 2

Основні послуги з конкурентного права провідних юридичних фірм України
[30–33]

Юридична фірма	Основні послуги з конкурентного права
Юридична фірма «Asters»	Отримання дозволів на концентрації; представництво в антимонопольних розслідуваннях і дослідженнях; загальний і спеціальний (за окремими напрямками) аудит відповідності конкурентному законодавству; перевірка на відповідність конкурентному законодавству дистриб'юторських, маркетингових та інших договорів, умов надання знижок і бонусів; оцінка дотримання законодавства при рекламуванні товарів, використанні позначень, упаковок тощо; отримання дозволів на узгоджені дії; ведення справ із недобросовісної конкуренції в Антимонопольному комітеті України та судах; розробка програм дотримання конкурентного законодавства; надання правової допомоги у сфері державних закупівель, у тому числі з питань оскарження під час їх проведення; аналіз допустимості державної допомоги; проведення тренінгів для керівників і співробітників щодо дотримання законодавства; приватні судові провадження з питань конкуренції про захист прав і відшкодування шкоди, завданої порушенням конкурентного законодавства
Юридична фірма «Sayenko Kharenko»	Контроль за концентраціями; антиконкурентні узгоджені дії / обмежувальні практики (розслідування картелів, горизонтальні та вертикальні комерційні угоди), включно зі стратегічними консультаціями щодо звільнення від відповідальності до програми «leniency»; зловживання монопольним становищем; питання недобросовісної конкуренції, зокрема використання порівняльної реклами й інформації, що вводить в оману; антиконкурентні дії органів державної влади; державна допомога та державні закупівлі; галузеве регулювання. Юридична фірма надає також унікальні та інноваційні послуги: комплексні послуги зі взаємодії з органами державної влади

Юридична фірма	Основні послуги з конкурентного права
Юридична фірма «Sayenko Kharenko»	у сфері конкуренції; розроблення та локалізація програм із дотримання конкурентного законодавства (compliance program); проведення тренінгів із питань дотримання антимонопольного законодавства для співробітників усіх рівнів; оцінка відповідності рекламних матеріалів вимогам конкурентного законодавства; проведення внутрішніх антимонопольних розслідувань; представлення інтересів клієнтів у справах із питань конкуренції в судах усіх інстанцій; супровід приватних позовів щодо відшкодування збитків
Юридична фірма «Aequo»	Отримання дозволів на концентрації та узгоджені дії для цілей транзакції всіх типів; супроводження у дослідженнях, відповідях на вимоги та перевірках Антимонопольного комітету України; проведення антимонопольного аудиту та аналіз відповідності вимогам конкурентного законодавства; представництво у справах про зловживання монополюючим становищем і антиконкурентні узгоджені дії; захист від недобросовісної конкуренції; представництво в питаннях державної допомоги; оскарження публічних закупівель; судове оскарження рішень Антимонопольного комітету України
Юридична фірма «Baker McKenzie»	Антимонопольні та конкурентні спори в усіх основних антимонопольних юрисдикціях; картельні розслідування в різних юрисдикціях і секторах; стратегічні консультації з питань злиття і створення спільних підприємств (глобальна платформа аналізу злиття ЮФ «Baker McKenzie» визнана «видатним продуктом» на нагороді FT Innovation Awards, відповідає на 90 запитань про закони про контроль за злиттям у 120 юрисдикціях, оновлюється в режимі реального часу); домінування / монополізація (консультування з питань конкуренції з домінуючою компанією, забезпечення рівних ігрових умов, оцінки ймовірності та ризиків домінування, законності певної ділової поведінки відповідно до місцевого законодавства) та ін.

Консультаційні послуги некомерційного характеру у сфері конкуренції надають конкурентні відомства країн і міжнародні організації. 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.

Так, відповідно до Закону України «Про Антимонопольний комітет України» серед основних завдань АМКУ є методичне забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції (ст. 3). Серед повноважень: надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють; надавати рекомендаційні роз'яснення з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції (ст. 7). При цьому для підготовки рекомендацій з питань організації та діяльності Антимонопольного комітету України, методології і методики здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, розробки пропозицій щодо його застосування та вдосконалення, а також з інших питань АМКУ створює дорадчі органи, проводить техніко-економічні та наукові дослідження, залучає експертів і консультантів, готує кадри за спеціальними програмами (ст. 26) [34].

Важливі аналітичні та консультаційні функції виконує Міжнародна мережа з питань конкуренції (International Competition Network – ICN) – організація, створена для втілення правил і засад економічної конкуренції на міжнародному рівні. На даний момент ICN нараховує майже 100 членів. У 2002 р. Україна також увійшла до складу цієї організації. Основна функція ICN полягає в забезпеченні конкурентних відомств розвинених країн і країн, що розвиваються, практичними матеріалами із застосування антимонопольної політики. Члени організації мають змогу обмінюватись досвідом і підходами для ефективного вирішення проблем, що постають перед ними під час застосування правил економічної конкуренції. У рамках ICN створено 8 робочих груп, кожна з яких займається чітко визначеним колом питань у конкретній сфері компетенції Мережі. Серед таких груп: група з упровадження конкурентної політики; група з картелів; група з питань злиття; група із застосування антимонопольних приписів в окремих сферах [35].

Зовнішні консультанти бізнес-організацій мають незаперечні переваги перед внутрішніми консультантами: незалежність від клієнтської організації, професіоналізм, спеціалізацію на конкретних конкурентних послугах, постійне підвищення кваліфікації та накопичення відповідного досвіду та ін.

Проте зовнішні консультанти майже завжди змушені збирати конкурентну інформацію для кожного нового клієнта, а це витрати (і втрати) часу та значні затрати на оплату їхніх послуг. Не виключено розголошення конфіденційної інформації щодо діяльності клієнтської організації, особливо якщо консалтингова компанія обслуговує одразу кількох замовників, відповідно зростає недовіра до кожного наступного консультаційного проєкту зовнішнього консультанта. До того ж, зовнішні консультанти можуть просто помилятися. «У світі великого бізнесу побутує легенда, що на початку 1980-х компанія “AT&T” замовила відомій компанії “McKinsey” дослідження, скільки мобільних телефонів використовуватиметься у світі 2000 року. Фахівці “McKinsey” дійшли висновку, що ємність ринку становитиме близько 900 тисяч пристроїв (тоді вони важили близько двох кілограмів). Після чого “AT&T” оцінила ринок мобільних телефонів як недосить перспективний і вийшла з цього нового бізнесу. У 2000 р. ємність ринку перевершила 738 млн пристроїв, а зараз мобільним зв’язком користується половина населення планети» [36].

Як за таких умов вимірювати результати роботи консультантів із питань конкуренції? На мою думку, доцільно застосовувати процесний і результативний підходи.

Процесний підхід до організації та оцінки роботи конкурентних консультантів спирається на розуміння того, які зміни відбуваються в клієнтській організації в процесі її життєвого циклу завдяки консалтинговій підтримці. Так, на стадіях створення і становлення менеджери фірми мають *усвідомити її конкурентні переваги*, які надалі потрібно буде реалізувати. Завданням консультантів є виявлення бар’єрів для входження фірми в галузь і на ринок, дотримання законодавства і правил бізнес-етики. На стадії піднесення, або розвитку, фірма переходить у стан *конкурентоспроможності*: зростає частка ринку, набуває визнання продукція (послуги), зростає авторитет, а разом із цим – доходи і прибутки фірми. Зусилля консультантів 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 втрачається, і фірмі буде потрібна повна трансформація бізнесу й антикризовий консалтинг.

Результативний підхід до оцінки роботи конкурентних консультантів передбачає використання критеріїв і результуючих показників конкурентоспроможності, яких завдяки консалтинговій допомозі має досягти фірма:

на оперативному рівні – *конкурентоспроможність продукції*, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створюваного продукту;

на тактичному рівні – *стійкість фінансово-господарського стану*, яку визначають за комплексом економічних показників. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Як правило, по кожній фірмі аналізуються відносні кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу, ефективності основної (виробничої) і збутової діяльності, використання трудових ресурсів, фінансової стійкості фірми;

на стратегічному рівні – *зростання вартості бізнесу*, оцінюване показниками інвестиційної привабливості фірми.

Висновки. Розвиток конкурентного консалтингу сприятиме 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 для задоволення попиту клієнтів методами кращими, ніж у конкурентів. Фактично йдеться про участь бізнес-консультантів у створенні конкурентних переваг і формуванні конкурентоспроможної фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.
2. Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 32–51.
3. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
4. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 48–66.
5. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. №1 (40). С. 58–73.
6. Камінська Т. М. Послуги міжнародного бізнес-консалтингу на фармацевтичному ринку України. *Економічна теорія та право*. 2021. №3 (46). С. 57–72.
7. Левковець О. М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 65–82.
8. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. №4 (35). С. 81–98.
9. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69–95.
10. Овсієнко О. В., Світличний О. С. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 68–86.
11. Губін К. Г. Шляхи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 52–67.

12. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 62–78.
13. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці : монографія. Харків : ФОП Данилко Н. С., 2016. 238 с.
14. Марченко О. С. Юридичний консалтинг в системі правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. № 4 (27). С. 67–77.
15. Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки : монографія. Харків : Кортес-2001, 2007. 132 с.
16. Марченко О. С. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 91–107.
17. Марченко О. С. Макро- та мікроекономічні критерії ефективності юридичного консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 91–107.
18. Марченко О. С. Юридичні практики «pro bono»: зміст та чинники розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 50–61.
19. Марченко О. С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 67–89.
20. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: уч. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
21. Франків О. Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (дата звернення: 10.01.2022).
22. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 11–31.
23. Economic Consulting – Competition Economists. URL: <https://whoswholegal.com/analysis/economic-consulting---competition-economists> (дата звернення: 10.01.2022).
24. Competition Economics. URL: <https://home.kpmg/uk/en/home/services/consulting/forensic-consulting/economics/competition-economics.html> (дата звернення: 10.01.2022).
25. Аналіз конкурентів. *Офіційний web-сайт компанії «Pro-Consulting»*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/konkurentnyj-analiz> (дата звернення: 10.01.2022).
26. Портер М. Совершенная конкуренция. Видео: подробное описание выбора конкурентной стратегии по Портеру. Как используется модель: анализ ситуации и построение стратегии. URL: <https://unisto-petrostal.ru/maikl-porter-sovershennaya-konkurenciya-video-podrobnое-opisanie.html> (дата звернення: 10.01.2022).
27. Antitrust. *Офіційний web-сайт компанії «Clifford Chance»*. URL: <https://www.cliffordchance.com/expertise/services/antitrust.html> (дата звернення: 10.01.2022).
28. The world's pre-eminent antitrust lawyers. *Офіційний web-сайт компанії «Freshfields Bruckhaus Deringer»*. URL: <https://www.freshfields.com/en-gb/what-we-do/services/antitrust-competition-trade/> (дата звернення: 10.01.2022).
29. ТОП-50 провідних юридичних фірм України. URL: <http://top50.com.ua/> (дата звернення: 10.01.2022).

30. Антимонопольне право. *Офіційний web-сайт юридичної компанії «Asters»*. URL: <https://www.asterslaw.com/ua/expertise/practice/competition/> (дата звернення: 10.01.2022).
31. Конку rentне право. *Офіційний web-сайт юридичної фірми «Sayenko Kharenko»*. URL: <https://sk.ua/uk/practices/konkurentne-pravo/> (дата звернення: 10.01.2022).
32. Антимонопольне та конкурентне право. *Офіційний web-сайт юридичної фірми «Aequo»*. URL: <https://aequo.ua/practice/antimonopolne-ta-konkurentne> (дата звернення: 10.01.2022).
33. Antitrust & Competition. *Офіційний web-сайт компанії «Baker McKenzie»*. URL: <https://www.bakermckenzie.com/en/expertise/practices/antitrust--competition> (дата звернення: 10.01.2022).
34. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2022).
35. Міжнародна мережа з питань конкуренції. URL: <https://amcu.gov.ua/napryami/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodna-spivpracya-u-galuzi-konkurenciyi/mizhnarodna-merezha-z-pitan-konkurenciyi> (дата звернення: 10.01.2022).
36. Корсунський С. Новий світ настає. Дві реальності, в яких ми житимемо. URL: <https://zn.ua/ukr/international/dvi-realnosti-v-jakikh-mi-zhitimemo.html> (дата звернення: 10.01.2022).

REFERENCES

1. Marchenko, O. S. (2019). *Biznes-konsaltnyh. Navchalnyi posibnyk [Business consulting: tutorial]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
2. Marchenko, O. S. (2021). Teoretychni osnovy otsinky efektyvnosti biznes-konsaltnyhu [Theoretical foundations of evaluating the effectiveness of business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 32–51 [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsaltnyh: navch. posib. [Strategic business consulting: tutorial]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichnyi biznes-konsaltnyh: teoriia, praktyka, biznes-industriia [Strategic business consulting: theory, practice, business industry]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 48–66 [in Ukrainian].
5. Kaminska, T. M. (2020). Evoliutsiia teorii ta praktyky mizhnarodnoho biznes-konsaltnyhu [Evolution of the theory and practice of international business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (40), 58–73 [in Ukrainian].
6. Kaminska, T. M. (2021). Posluhy mizhnarodnoho biznes-konsaltnyhu na farmatsevtichnomu rynku Ukrainy [International business consulting services in the pharmaceutical market of Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (46), 57–72 [in Ukrainian].
7. Levkovets, O. M. (2019). Investytsiinyi biznes-konsaltnyh: zmist, tekhnolohii, potentsial [Investment business consulting: content, technologies, potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 65–82 [in Ukrainian].
8. Levkovets, O. M. (2018). Innovatsiinyi konsaltnyh yak tekhnolohiia upravlinnia rozvytkom biznes-orhanizatsii [Innovative consulting as a technology for managing

- the development of a business organization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (35), 81–98 [in Ukrainian].
9. Levkovets, O. M. (2021). Innovatsiyni konsaltnykh u konteksti tsyfrovoy paradyhmy [Innovative consulting in the context of the digital paradigm]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 69–95 [in Ukrainian].
 10. Ovsiienko, O. V., & Svitlychnyi, O. S. (2021). Komplaiens-konsaltnykh ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini [Compliance consulting and prospects for its development in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 68–86 [in Ukrainian].
 11. Hubin, K. H. (2021). Shliakhy rozvytku marketynhovoho biznes-konsaltnykh v Ukraini [Ways of development of marketing business consulting in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 52–67 [in Ukrainian].
 12. Bazetska, H. I. (2019). Vykorystannia ekonomichnoho konsaltnykh v protsesi rozrobky upravlynskykh rishen na pidpriemstvi [Use of economic consulting in the process of developing management decisions at the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (38), 62–78 [in Ukrainian].
 13. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2016). *Yurydychnyi konsaltnykh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi [Legal consulting: essence and role in legal economics]*. Kharkiv: FOP Danylo N. S. [in Ukrainian].
 14. Marchenko, O. S. (2016). Yurydychnyi konsaltnykh v systemi pravovoi ekonomiky [Legal consulting in the system of legal economics]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (27), 67–77 [in Ukrainian].
 15. Marchenko, O. S. (2007). *Rynok posluh yurydychnoho konsaltnykh v umovakh innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The market of legal consulting services in the conditions of innovative development of the national economy]*. Kharkiv: Kortess-2001 [in Ukrainian].
 16. Marchenko, O. S. (2018). Sotsialno-ekonomichna efektyvnist yurydychnoho konsaltnykh u konteksti investytsiinoho pidkhodu [Socio-economic efficiency of legal consulting in the context of the investment approach]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (33), 91–107 [in Ukrainian].
 17. Marchenko, O. S. (2018). Makro- ta mikroekonomichni kryterii efektyvnosti yurydychnoho konsaltnykh [Macro- and microeconomic criteria for the effectiveness of legal consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (34), 91–107 [in Ukrainian].
 18. Marchenko, O. S. (2017). Yurydychni praktyky “pro bono”: zmist ta chynnky rozvytku v Ukraini [Legal practices of “pro bono”: content and factors of development in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (29), 50–61 [in Ukrainian].
 19. Marchenko, O. S. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku yurydychnoho biznesu v Ukraini [Current trends in the development of legal business in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 67–89 [in Ukrainian].
 20. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoe upravleniye [Competition management]*. Kharkov: Espada [in Russian].
 21. Frankiv, O. (2021, November 30). *Upravlinnia zminamy: khto taki shange-menedzheri [Change management: who are the change managers]*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> [in Ukrainian].

22. Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsia: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 11–31 [in Ukrainian].
23. *Economic Consulting – Competition Economists*. (2016, September 16). Retrieved from <https://whoswholegal.com/analysis/economic-consulting---competition-economists>.
24. Competition Economics. (n.d.). Retrieved January, 12, 2022, from <https://home.kpmg/uk/en/home/services/consulting/forensic-consulting/economics/competition-economics.html>.
25. Competitor analysis. (n.d.). *Official site of Pro-Consulting*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://pro-consulting.ua/ua/services/konkurentnyj-analiz>.
26. Porter, M. (n.d.). *Sovershennaiia konkurentsia. Vydeo: podrobnoe opysanye vybora konkurentnoi stratehyy po Porteru. Kak ispolzuetsia model: analiz sytuatsyy y postroenye stratehyy [Perfect competition. Video: a detailed description of the choice of competitive strategy according to Porter. How the model is used: situation analysis and strategy building]*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://unisto-petrostal.ru/maikl-porter-sovershennaya-konkurenciya-video-podrobnoe-opisanie.html> [in Russian].
27. Antitrust. (n.d.). *Clifford Chance official website*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://www.cliffordchance.com/expertise/services/antitrust.html>.
28. The world's pre-eminent antitrust lawyers. (n.d.). *Official website of Freshfields Bruckhaus Deringer*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://www.freshfields.com/en-gb/what-we-do/services/antitrust-competition-trade/>.
29. *TOP-50 providnykh yurydychnykh firm Ukrainy*. (n.d.). [TOP-50 leading law firms of Ukraine]. Retrieved January 12, 2022, from <http://top50.com.ua/> [in Ukrainian].
30. Competition & Antitrust. (n.d.). *Official web-site of the law firm "Asters"*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://www.asterslaw.com/ua/expertise/practice/competition/>.
31. Antitrust & Competition. (n.d.). *Official web-site of the law firm "Sayenko Kharenko"*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://sk.ua/uk/practices/konkurentne-pravo/>.
32. Antitrust and Competition. (n.d.). *Official web-site of the law firm "Aequo"*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://aequo.ua/practice/antimonopolne-ta-konkurentne>.
33. Antitrust & Competition. (n.d.). *Baker McKenzie official website*. Retrieved January, 12, 2022 from <https://www.bakermckenzie.com/en/expertise/practices/antitrust--competition>.
34. Pro Antymonopolnyi komitet Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 26.11. 1993 № 3659-XII. (1993). [On the Antimonopoly Committee of Ukraine: Law of Ukraine dated November 26, 1993]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> [in Ukrainian].
35. *Mizhnarodna merezha z pytan konkurentsii*. (2019, August 19). [International Competition Network]. Retrieved from <https://amcu.gov.ua/napryami/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodna-spivpracya-u-galuzi-konkurenciyi/mizhnarodna-merezha-z-pitan-konkurenciyi>.
36. Korsunskyi, S. (2021, December 25). *Novyi svit nastaie. Dvi realnosti, v yakykh my zhytymemo [A new world is coming. Two realities in which we will live]*. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/international/dvi-realnosti-v-jakikh-mi-zhitimemo.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.01.2022

Стаття пройшла рецензування 06.02.2022

Стаття рекомендована до опублікування 18.02.2022

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

КОНКУРЕНТНЫЙ КОНСАЛТИНГ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ

Одним из актуальных направлений работы бизнес-консультантов становится реализация проектов по конкурентному управлению и формированию конкурентных преимуществ хозяйствующими субъектами. Эти задачи решает конкурентный консалтинг. В статье раскрываются сущность, основные задачи, ключевые виды услуг конкурентного консалтинга, взаимосвязь конкурентного консалтинга с другими направлениями бизнес-консалтинга.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное управление, бизнес-консалтинг, конкурентный консалтинг.

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

COMPETITIVE CONSULTING: CURRENT DEVELOPMENT ISSUES

Problem setting. The necessity for making effective managerial decisions through acquiring and analysing comprehensive information on real and potential competitors of a business organization, their strengths and weaknesses, a market policy, etc. actualizes development of competitive consulting.

Recent research and publication analysis. Contemporary researches in the area of consulting are commonly concerned with its essence, functions, and the main directions of development. Scientific papers and academic publications of lecturers of the Economic Theory Department at Yaroslav Mudryi National Law University, who work within the Business Consulting Educational Program, are well-known to the scientific community. However, the competitive consulting conception has been currently forming.

Paper objective is to disclose the essence and goals of competitive consulting, its interrelation with other directions of business consulting.

Paper main body. Competitive consulting has begun developing as the separate science and professional entrepreneurial activity of business consultants recently. Preparing managerial decisions regarding forming and implementing a business organization's (firm's) competitive strategy, its functioning and development under a competitive environment, applying provisions of the competitive legislation, and protecting against unfair competition, abuse of monopolistic position, or concerted actions are subjects to examinations and practical actions of consultants.

The main goals of competitive consulting are as follows:

- giving customers professional advices regarding using methods of competitive diagnostics, acquiring and analysing comprehensive competitive information, and determining a firm's competitive rate in the national and global markets;
- drawing up special strategies, tactics, and programs for competitive actions, and undertaking a competitive management conception;
- transforming an organization's business model under changes in its competitive business environment;
- training of managers on technologies for prognosticating a competitive environment, etc.

Competitive consulting is primarily economic consulting on the basis of economic analysis of all aspects of the firm. Any consumer of consulting services who work in a competitive environment, wants to understand the nature of economic competition, competitive advantages and competitiveness of business, wants to navigate the types and methods of competition, be able to calculate market share, justify market monopolization, assess the possibility of losing their competitiveness. In addition, business consultants can predict and model the competitiveness of business using planning tools and predictive analytics: forecasting, foresight and business development scenarios.

Competitive consulting may be referred to as managerial consulting: in the broad sense, it means managing a firm under the increasing competition; in the narrow sense – managing a firm's competitiveness. Development of competitive relationships requires consultants to transform all the forms and methods of traditional management in order to subordinate them to an idea of full implementation of a firm's competitive advantages. Within such context, competitive consulting is integrated with strategic, operational, situational, change consulting, innovation, digital consulting, etc.

Competitive consulting may be also referred to as **legal consulting**. **Demand for consulting services in the sphere of competitive law drastically grows.** It is worth highlighting forms of consulting services being the most important for business: professional aid on anti-trust (competitive) policy; drawing up special legal strategies for economic entities; implementing special legal procedures and tools by a firm's managers: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations, etc.

Providing consultancy services to a business organization's owners and managers regarding competition develops in the form of internal and external consulting. Internal

consulting contemplates providing professional aid to a business organization's employees by executives of a company. External consultancy services are performed by consulting firms, law firms, and independent business consultants considering such activity as an entrepreneurial one. Non-commercial consultancy services in the area of competition are rendered by competition protection agencies of countries and international organizations.

The article considers process and resultative approaches to organizing and measuring results of work of competing consultants for facilitating the growth of their services' productivity.

Conclusions. Development of competitive consulting will foster effective management of business organizations in case of acquiring the theory and practice of competitive management, competitive law, contemporary instruments of competitive positioning, strategizing, and business modelling by consultants.

Short abstract for an article

Abstract. Undertaking projects on competitive management and forming competitive advantages by economic entities become one of relevant directions for activities of business consultants. Competitive consulting accomplishes these goals. The article discloses the essence, main goals, key types of competitive consulting services, and an interrelation of competitive consulting with other directions of business consulting.

Key words: competition, competitive management, business consulting, competitive consulting.

Article details:

Received: 15 January 2022

Revised: 06 February 2022

Accepted: 18 February 2022

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1 (48). С. 44–64. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-44.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentnyi konsal'tynh: aktualni pytannia rozvytku [Competitive consulting: current development issues]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (48), 44–64. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-44.