



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
заочної форми навчання

**Харків
2019**

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний бізнес-консалтинг» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» заочної форми навчання / уклад. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 73 с.

У к л а д а ч Л. С. Шевченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15. 01. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Мета навчальної дисципліни «Стратегічний бізнес-консалтинг» – формування системи наукових поглядів щодо ролі консалтингу та консультантів у стратегічному управлінні соціально-економічними процесами у сучасних бізнес-організаціях, основних умінь і навичок практичного застосування знань із метою розробки та реалізації корпоративних, ділових, функціональних та правових стратегій клієнтських бізнес-організацій.

Основні завдання:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, технологій та інструментарію стратегічного консалтингу;

- розуміння стратегічного консультування як професійної діяльності, а також сучасної бізнес-індустрії та механізму функціонування ринку стратегічного консалтингу в Україні та світі;

- осягнення алгоритму стратегічного бізнес-консалтингу, основних моделей взаємовідносин суб'єктів консультування у стратегічному бізнес-консалтингу, новітніх методик стратегічного бізнес-консультування;

- засвоєння теоретичних, методичних і практичних відомостей зі стратегічного аналізу (діагностування), прогнозування та проведення форсайт-досліджень для бізнес-організацій; усвідомлення ролі в цих процесах бізнес-консультантів;

- оволодіння науковими підходами, практичними методами та прийомами консультування з розроблення та реалізації корпоративної стратегії;

- відпрацювання умінь із надання консалтингової послуги з конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій бізнес-організацій;

- поглиблення теоретичних знань та вироблення практичних навичок із функціональної діагностики бізнес-організації, консалтингу розроблення та реалізації функціональних стратегій;

- набуття досвіду надання консалтингової послуги з обґрунтування та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації;

- опанування практичних методів консалтингу створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up);
- оволодіння практичними методами консалтингу створення цифрової організації, розроблення та реалізації цифрової та онлайн-стратегій;
- усвідомлення необхідності консалтингу розроблення та реалізації правової корпоративної стратегії фірми.

Практичні заняття (ПЗ) зі «Стратегічного бізнес-консалтингу» допомагають виробити навички використання сучасних моделей і методик бізнес-консалтингу для розробки і реалізації корпоративної стратегії, конкурентних та функціональних стратегій клієнтських бізнес-організацій, пропонування їх керівникам ефективних управлінських рішень.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і дискусійні питання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Стратегічний бізнес-консалтинг як наука і професійна діяльність

План

1. Історичне походження та еволюція стратегічного консалтингу.

2. Стратегічний консалтинг як наука.

3. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність.

Зміст та функції стратегічного бізнес-консалтингу. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія. Ринок стратегічного консалтингу в Україні та світі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний консалтинг?

2. Який зв'язок між стратегічним і управлінським консалтингом?

3. Який зв'язок між стратегічним консалтингом і стратегічним менеджментом?

4. Охарактеризуйте стратегічне консультування як професійну діяльність. Якими є мета, предмет праці, засоби праці, технологія та результат діяльності консультантів?

5. Якими мають бути базові цінності та принципи роботи консультанта?

6. Як функціонує ринок стратегічного консалтингу? Що впливає на формування попиту на стратегічні консалтингові послуги?

7. Хто є суб'єктом пропозиції стратегічних консалтингових послуг?

8. Які причини виникнення квазіконсалтингу? Які його прояви Ви можете назвати? Які наслідки він має?

Практичні завдання

1. Розробіть типологію консалтингових фірм, які представлені на ринку стратегічного консалтингу в Україні.

2. Ознайомтеся з публікацією: The 10 largest consulting firms in the world. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>

Дайте відповіді на запитання:

- які консалтингові фірми є найбільшими у світі? Якою є їхня частка на світовому консалтинговому ринку;
- якими є прогнози щодо розвитку світової консалтингової індустрії?

3. Проаналізуйте висновки аналітиків, викладені у публікації: 5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry. URL: <https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry>

Дайте відповідь: чому найкращі фахівці консалтингових компаній залишають консалтинг і переходять на роботу до корпорацій?

Тестові питання

1. Стратегічний консалтинг – це:

а) особлива форма менеджменту, яка пов'язана з наданням професійних порад і практичної допомоги керівникам і працівникам організацій із метою підвищення конкурентоспроможності організації;

б) комерційне мистецтво, сукупність знань, прийомів і методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно;

в) спосіб мислення, який передбачає оброблення значної кількості інформації, аналіз фактів та аргументів, напрацювання якомога більшого набору альтернативних варіантів рішень з урахуванням багатьох фактів і в умовах невизначеності й дефіциту часу;

г) процес одночасного навчання як клієнта, так і самого консультанта;

д) усі відповіді правильні.

2. Стратегічне консультування є поняттям:

а) планової економіки;

б) економіки перехідного періоду;

в) ринкової економіки;

г) економіки, що нестабільно розвивається;

д) кризової економіки.

3. Предметом стратегічного консультування є:

а) економіка;

б) управління;

в) економіка і управління;

г) прийняття менеджерами економічних і управлінських рішень;

д) розроблення та впровадження у практику ефективних бізнес-стратегій розвитку фірми.

4. Стратегічний консалтинг – це діяльність:

а) професійна;

б) комерційна;

в) інтелектуальна;

г) аналітична;

д) усі відповіді правильні.

5. До стратегічних консалтингових послуг належать:

а) розроблення корпоративної стратегії;

б) трансформації бізнес-моделі і стратегій організації під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;

в) консалтингові послуги для уряду, політичних та громадських організацій з економічної політики, насамперед фінансової та грошово-кредитної політики, політики зайнятості та доходів тощо;

- г) розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо;
- д) усі відповіді правильні.

6. *Підготовка консультантом для клієнта системного рішення на основі власного досвіду розв'язання аналогічних проблем (проектів) характеризує один із підходів до стратегічного консультування, а саме:*

- а) проектний;
- б) процесний;
- в) маркетинговий;
- г) фінансовий;
- д) виробничий.

7. *Супровід консультантом управлінської діяльності клієнта зі спрянням самотійному розв'язанню ним проблеми характеризує один із підходів до стратегічного консультування, а саме:*

- а) проектний;
- б) процесний;
- в) маркетинговий;
- г) фінансовий;
- д) виробничий.

8. *Державний стратегічний консалтинг характеризується:*

- а) виконання робіт для політичних і суспільних інститутів;
- б) розроблення, реалізація та оцінка ефективності спеціальних державних проектів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних);
- в) постійне консультування уряду та місцевої влади щодо виконання адміністративних функцій, упровадження державної політики тощо;
- г) надання консультаційних послуг щодо розвитку міжнародних економічних або політичних відносин, що своїми ризиками загрожують діяльності великого бізнесу та урядів;
- д) усі відповіді правильні.

9. Передумовою розвитку стратегічного консалтингу є:

- а) ускладнення діяльності суб'єктів господарювання в умовах нових технологій та зростаючої конкуренції;
- б) інтеграція та глобалізація бізнесу;
- в) невизначеність та непрогнозованість змін ділового середовища;
- г) необхідність прогнозування розвитку бізнес-організацій;
- д) усі відповіді правильні.

10. Розвитку попиту на стратегічні консалтингові послуги перешкоджає:

- а) зниження ділової активності та низька платоспроможність потенційних клієнтів;
- б) відсутність усвідомлення необхідності консультаційних послуг стратегічного характеру;
- в) недовіра й недостатність об'єктивної інформації щодо окремих консультаційних фірм; нездатність клієнта адекватно оцінити корисність їхніх консультаційних послуг;
- г) відсутність гарантії конкретних кінцевих результатів упровадження змін та позитивного ефекту;
- д) усі відповіді правильні.

Список рекомендованої літератури

основна

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 406 с.

Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / пер.с англ. Москва: Манн, Фербер, Иванов, 2003. 440 с.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2013. 376 с.

Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с.

Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учб. літ., 2016. 376 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102–108.

Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.

наукові статті

Klenin O. Forming term «strategic consulting» in context of scientific approaches. *Cxid*. 2016. № 4 (144). Лип.-серп. С. 29–33. URL: <http://skhid.com.ua/article/view/77730>

McKenna. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>

Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35). С. 124–135.

Кленін О. Концептуальні основи стратегічного консалтингу в системі управління розвитком. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 185–198.

Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123082/25-Klenin.pdf?sequence=1>

Марченко О. С. Деструкції національного ринку юридичних послуг: зміст та наслідки для формування правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2 (25). С. 57–66. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/деструкції-національного-ринку-юрид/> (дата звернення: 2.01.2019).

Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1(20). С. 65–76. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/ekonom_20.pdf (дата звернення: 02.01.2019).

Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Науковий журнал*. 2017. № 4. С. 129–135. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-04/129-135.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради до самостійної роботи

При підготовці до першого питання плану практичного заняття слід звернути увагу на те, як відбувалося формування та розвиток стратегічного консалтингу – спочатку в межах управлінського консалтингу, а потім з виокремленням у самостійний вид консалтингової діяльності. Вважається, що перша консалтингова фірма, яка почала надавати клієнтам стратегічні послуги, створена у 1886 р. Артуром Д. Літлом, хіміком із Массачусетського технологічного інституту. З новаторською моделлю надання послуг стратегічного консультування в історію увійшла компанія DuPont. З 30-х р. XX ст. у світовому консалтинговому бізнесі значну роль починають відігравати американські консалтингові фірми McKinsey та Booz Allen Hamilton. У 60-х р. XX ст. у США було вже три великі консалтингові фірми: McKinsey, Booz Allen Hamilton, Cresap, McCormick & Paget (належала Citibank). У 70-х р. XX ст. до них приєдналася The Boston Consulting Group.

З історією розвитку стратегічного консалтингу можна ознайомитися у статті: McKenna. A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>

У другому питанні студенти повинні охарактеризувати стратегічний консалтинг як науку, що базується на: загальній теорії систем; загальній теорії управління; загальній теорії консалтингу; загальній теорії прийняття рішень; загальній теорії реалізації рішень. У більшості випадків дослідники розвивають загальну теорію консалтингу. Центральне ж місце у теорії стратегічного консалтингу посідає аргументація суті, принципів розроблення та реалізації організацією певної «стратегії» (з грец. strategos – «мистецтво генерала»). Останню визначають як: напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації.

У третьому питанні слід з'ясувати роль стратегічного консалтингу як професійної діяльності. До стратегічних консалтингових послуг (відповідно сегментів ринку стратегічного консалтингу) відносять:

1) розроблення корпоративної стратегії – бачення, місії, власне стратегій і цілей для фірми (підприємства) та її окремих бізнес-одиниць; стратегічних планів та дорожніх карт їх реалізації;

2) трансформації бізнес-моделі (Business Model Transformation) і стратегій організації під впливом змін у внутрішньому (наприклад, операційних або структурних елементів) і зовнішньому середовищі організації (зокрема, технологічних інновацій);

3) консалтингові послуги для уряду, політичних та громадських організацій з економічної політики, насамперед фінансової та грошово-кредитної політики, політики зайнятості та доходів тощо;

4) надання фінансових та інших консультацій зі злиття і поглинання (M&A) до укладення угоди та після – на етапі інтегра-

ції суб'єктів господарювання, у тому числі щодо доцільності створення стратегічних альянсів, асоціацій, спільних підприємств;

5) створення організаційної стратегії, спрямованої на реалізацію корпоративної стратегії;

б) розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо;

7) розроблення цифрових стратегій, які останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками¹.

У стратегічному консалтингу доцільно розрізнити проектний і процесний підходи. У першому випадку консультант готує для свого клієнта системне рішення на основі власного досвіду розв'язання аналогічних проблем (проектів). За процесного підходу консультант супроводжує управлінську діяльність клієнта, допомагаючи йому самостійно розв'язати проблему: усвідомити причини її виникнення, знайти шляхи вирішення.

Варто акцентувати увагу також на комплексному характері консультування, його спрямованості на розв'язання широкого спектру проблем у бізнесі, причому в різних галузях. Студенти мають пояснити економічний, фінансовий, інноваційний та юридичний характер сучасного стратегічного консалтингу, а також відповісти: чому бізнес-організації самі не займаються розробленням стратегій, а залучають для цього зовнішніх консультантів.

У цьому ж питанні увага має бути приділена стратегічному консалтингу як бізнес-індустрії, яка невпинно розвивається. Зараз найбільш відомими світовими консалтинговими компаніями є ті, що входять до «Великої четвірки»: їх частка на світовому ринку консалтингу становить майже 40 %, що дорівнює 150 млрд доларів США. За PwC, Deloitte, EY і KPMG йдуть американські стратегічні гіганти McKinsey & Company та The

¹ Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>

Boston Consulting Group². Останні мають значний досвід роботи на світових ринках послуг і є найбільш диверсифікованими.

В Україні функціонують понад 500 вітчизняних та закордонних консалтингових фірм, які спеціалізуються на комплексному бізнес-консалтингу, наданні юридичних та аудиторських послуг, а також послуг у сфері інформаційних технологій. Проте багато консалтингових і навіть юридичних фірм пропонують послуги саме зі стратегічного консалтингу.

Тема 2. Консалтингові послуги зі стратегічного аналізу (діагностування) та прогнозування

План

1. Стратегічний аналіз та діагностика клієнтської бізнес-організації: сутність, передумови проведення, роль консультанта.
2. Середньострокове та довгострокове прогнозування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку та його роль у стратегічному бізнес-консалтингу.
3. Форсайт-дослідження та використання їх результатів у бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Як і з якою метою проводиться SWOT-аналіз? Як використовувати його результати в бізнес-консультуванні?
2. Як і з якою метою проводяться багатофакторний системний PEST-аналіз, PEEST-аналіз?
3. Замовниками яких послуг стратегічних бізнес-

² The 10 largest consulting firms in the world. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>

консультантів можуть бути державні органи управління, політичні та громадські організації?

4. Яку роль у стратегічному консультуванні відіграє прогнозування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку, технологічних перспектив країни або галузі?

5. Що таке форсайт-дослідження? Чим вони відрізняються від прогнозування?

Практичні завдання

1. Виконайте стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища відомої Вам бізнес-організації.

2. Ознайомтеся з «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти». Чи погоджуєтесь Ви з висновками авторів Форсайту щодо головних кластерів майбутньої економіки до 2030 року (табл. 3.22)? Чи всі галузі та сфери економіки України, на Вашу думку, будуть розвиватися за інноваційною моделлю?

Тестові питання

1. *Визначення потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогодні, наслідком чого є «дерево можливих результатів» із встановленням у ньому пріоритетів, значущості ключових і похідних умов їх досягнення, характеризує один із типів прогнозування, а саме:*

- а) нормативне;
- б) цільове;
- в) нормативно-цільове;
- г) пошукове;
- д) стандартне.

2. *Визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення бажаної мети, що передба-*

чає більш однозначну картину можливого майбутнього, характеризує один із типів прогнозування, а саме:

- а) нормативне;*
- б) цільове;*
- в) нормативно-цільове;*
- г) пошукове;*
- д) стандартне.*

3. *Методи прогнозування, структуровані на основі статистичної інформації про минулі події, при цьому прогнози розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції, модифікованих функцій Кобба-Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо, називаються:*

- а) метод екстраполяції;*
- б) трендові;*
- в) економетричні;*
- г) моделювання;*
- д) експертні.*

4. *Методи прогнозування, які базуються на виявленні тренду (тенденції) розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, які потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коректуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому, називаються:*

- а) циклічні;*
- б) трендові;*
- в) економетричні;*
- г) моделювання;*
- д) експертні.*

5. *Методи прогнозування, які дозволяють шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення виявити їхні очікування у майбутньому, називаються:*

- а) метод екстраполяції;*
- б) трендові;*

- в) економетричні;
- г) моделювання;
- д) експертні.

6. *Методи прогнозування, які шляхом багатоваріантного, багатofункціонального дослідження відтворюють на основі схожості з існуючим об'єктом інший, що замінює даний об'єкт (модель), є його аналогом, називаються:*

- а) метод екстраполяції;
- б) трендові;
- в) економетричні;
- г) моделювання;
- д) експертні.

7. *Процес передбачення експертами нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації, називається:*

- а) форсайт;
- б) робоча нарада;
- в) мозковий штурм;
- г) прогнозування інноваційної діяльності;
- д) консалтинг.

8. *Що з переліченого нижче не характеризує процес проведення форсайт-дослідження:*

- а) формування прогнозу на перспективу до 3 років;
- б) замовниками дослідження є великі бізнес-організації та уряди;
- в) використання різноманітних статистичних методів та експертних оцінок;
- г) розроблення сценаріїв можливого розвитку об'єкта дослідження;
- д) залучення до досліджень представників нової професії – форсайтерів?

9. Побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів у форсайт-дослідженнях називається:

- а) сканування джерел;
- б) сценарне планування;
- в) експертна панель;
- г) SWOT-аналіз;
- д) PEEEST-аналіз.

10. Метод «Дельфі» (евристичного прогнозування), який застосовується при прогнозуванні та форсайт-дослідженнях, належить до методів:

- а) екстраполяції;
- б) трендових;
- в) економетричних;
- г) моделювання;
- д) експертних.

Список рекомендованої літератури

основна

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 406 с.

Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2013. 376 с.

Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва:

Альпина Паблишер, 2017. 454 с.

Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Цент учб. літ., 2013. 272 с.

Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учб. літ., 2016. 376 с.

Стратегический менеджмент: Создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, М. Питереф, Д. Гэмбл и др.; пер. с англ. Н. А. Коневской и Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту М. З. Згуровський; Міжнар. рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т»; Ін-т прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>

додаткова

Грант Р. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 672 с.

Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Киев: ДМК, 2014. 320 с.

Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ: Книжк. клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

Global Innovation Index 2018. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>

Методичні поради до самостійної роботи

При підготовці до першого питання слід усвідомити роль стратегічного аналізу бізнес-середовища організації, що засвідчує здатність організації реалізувати свою місію та поставлені цілі у тому середовищі, в якому вона функціонує. Інструментами аналізу середовища організації є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз галузі, SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони; *weaknesses* – слабкі сторони; *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) передбачає дослідження середовища організації з розробкою матриці SWOT, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони фірми.

Потенційно внутрішніми сильними сторонами фірми, наприклад, можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; гарні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; ефективний менеджмент тощо. Потенційно слабкими сторонами можуть стати: застаріле обладнання, некваліфікований персонал, низька прибутковість тощо.

Потенційні зовнішні можливості фірми: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові ринки, використовувати ноу-хау при виробництві продукції; сприятливе законодавство тощо. Потенційні зовнішні загрози: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торговельної політики іноземних держав тощо.

Особливо детально слід досліджувати а) силу впливу названих чинників на діяльність організації та б) ймовірність реалізації таких чинників.

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на фірму. PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи: 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками; 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для фірми; 3) детальний розбір змін; 4) оцінка наслідків цих змін для фірми; виявлення

можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором. Якщо до аналізу додається вивчення впливу екологічного фактора, тоді ми використовуємо термін *PEEST-аналіз* (*ecology* – екологія).

SPACE-аналіз (*strategic position and action evaluation*) – комплексна оцінка стратегічного становища та дій фірми на ринку, яка дозволяє обґрунтувати оптимальний варіант розвитку підприємства. При цьому використовують низку критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі (сектора), в якій діє підприємство; стабільність розвитку галузі (сектора) та ін.

Друге питання теми стосується прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку.

Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи у перспективі, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку системи. Одне з найважливіших завдань прогнозування – передбачення так званих порогових величин процесів розвитку: виявлення можливих строків великих інноваційних зсувів, що ведуть до якісних змін процесів, які вивчаються.

Розрізняють два підходи і, відповідно, типи прогнозування:

1) *пошукове (генетичне) прогнозування* – визначення потенційних станів об'єкта дослідження у майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогодні;

2) *нормативно-цільове прогнозування* – визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення бажаної мети. Цей вид прогнозу передбачає майже однозначну картину можливого майбутнього, а отже, і більш конкретні форми

протистояння тим процесам, які будуть для суспільства небезпечними³.

Основні методи прогнозування:

1) *економетричні моделі*, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події;

2) *методи екстраполяції (трендові)* – базуються на виявленні тренду, тобто тенденції розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, які потім поширюються (продовжуються) у подальшому з тим чи іншим коректуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому;

3) *методи моделювання* – багатоваріантного багатофункціонального дослідження;

4) *експертні методи* – шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їх очікувань у майбутньому. Використовуються метод «Дельфі» (евристичного прогнозування), індивідуальні прогностичні оцінки експертів, «мозковий штурм» як колективна експертна оцінка події, основана на спільному активному творчому обговоренні проблеми, інтуїтивні методи, що спираються на думки провідних фахівців тощо.

У третьому питанні увага студентів має бути приділена експертному оцінюванню соціально-економічних процесів за методологією *форсайт* (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення).

Форсайт – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. До форсайту залучають широке коло експертів (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності, практикують опитування певних груп населення (жителів регіону, молоді тощо), які зацікавлені у розв'язанні проблем, що обговорюються у рамках проекту. При цьому однією з

³ Прогнозирование. URL: <http://slovari.yandex.ru/~книги/Лопатников/Прогнозирование>

головних передумов успішного форсайту є готовність суспільства (керівників держави, місцевої влади, компаній, окремих фахівців, громадськості) спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку країни.

При проведенні форсайту використовуються різні методи – окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, огляд літератури, робота експертних комісій). Проте центром Форсайту залишається сценарне планування – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів.

Для кращого розуміння методології форсайту студентам рекомендується ознайомитися з «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» та відповісти на запитання практичного завдання 2.

Тема 3. Консалтингові послуги з розробки та реалізації корпоративної стратегії. Портфельний аналіз бізнес-організації

План

1. Алгоритм консультування клієнтів з питань стратегування. Використання теорії стратегічного менеджменту у стратегічному консультуванні.

2. Надання рекомендацій та розроблення методик портфельного аналізу (діагностики) бізнес-організації. Методики міжнародних консалтингових компаній Boston Consulting Group та McKinsey.

3. Методичне забезпечення прийняття управлінських рішень із розроблення стратегій розвитку стратегічних господарських одиниць.

4. Консультування з питань застосування основних інструментів реалізації стратегії: тактики, політики, процедур, правил, бюджетів, систем підтримки та винагороджування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи консультування клієнтів із питань стратегування.

2. Як визначаються «стратегічна зона господарювання» та «стратегічні господарські одиниці» бізнес-організації?

3. Що таке господарський портфель фірми та портфельний аналіз фірми?

4. За якими критеріями організації обирають стратегічні зони господарювання?

5. Яким критеріям мають відповідати стратегічні господарські одиниці? У чому полягають їх інноваційні переваги?

6. Як за допомогою матричної моделі *Boston Consulting Group (BCG)* визначити інноваційних лідерів організації (фірми)? Чому застосування цієї матриці бізнес-консультанти вважають обмеженим?

7. Як за допомогою матричної моделі *General Electric i McKinsey & Company (GE/McKinsey)* встановити інноваційних лідерів організації (фірми)? Що потрібно вважати інноваційними перевагами організації?

8. Як за допомогою матричної моделі *Х. Хінтерхубера* аргументувати інноваційних лідерів організації (фірми)? Які інноваційні конкурентні переваги порівняно з конкурентами слід включати до стратегічного ядра та ядра компетенції організації?

9. Як за допомогою матричної моделі «*стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу*», авторами якої є Чарльз В. Хофер і Ден Шендель, обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)?

10. Як організувати ухвалення ефективних управлінських рішень з втілення інноваційних стратегій?

Практичні завдання

1. Сформулюйте стратегічне бачення і місію відомої Вам організації, наприклад, університету, в якому навчаєтесь.

2. На базі даних про діяльність фірм визначте, до якої категорії за матрицею Boston Consulting Group (BCG) вони належать («Зірка», «Дійна корова», «Знак питання», «Собака»).

Фірма	Частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента	Характер розвитку ринку
1	45%	Повільний розвиток або скорочення ринку
2	60%	Швидкозростаючий ринок
3	3%	Ринок скорочується
4	2%	Ринок розширюється

Тестові питання

1. *Напрямок довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації визначають:*

- а) політику організації;
- б) тактику організації;
- в) стратегію організації;
- г) поточну програму дій;
- д) правила організації.

2. *Короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені для досягнення стратегії, називаються:*

- а) політика організації;
- б) тактика організації;
- в) стратегія організації;
- г) бюджет організації;
- д) правила організації.

3. *Загальне управління діями і ухваленням рішень, що робить досягнення цілей легшим, яке формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання, називається:*

- а) політика організації;
- б) тактика організації;
- в) стратегія організації;
- г) бюджет організації;
- д) правила організації.

4. *Що не потрібно декларувати в місії бізнес-організації:*

- а) причини створення та основні цілі діяльності (бізнесу) організації;
- б) основні напрями діяльності (бізнесу) організації;
- в) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює;
- г) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації;
- д) прибуток як мету бізнес-організації?

5. *Який рівень не утворює стратегічну піраміду фірми як ділової організації:*

- а) корпоративний;
- б) міжособистісний;
- в) діловий;
- г) функціональний;
- д) оперативний?

6. *Який тип стратегії знаходиться на вершині стратегічної піраміди фірми:*

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) ділова;
- д) конкурентна?

7. *Галузі (галузь), в яких фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати, називаються:*

- а) стратегічні господарські одиниці;

- б) стратегічні зони господарювання;
- в) інноваційні галузі економіки;
- г) економічний кластер;
- д) науково-технічні альянси.

8. *Структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми, називаються:*

- а) стратегічні господарські одиниці;
- б) стратегічні зони господарювання;
- в) конструкторське бюро;
- г) економічний кластер;
- д) науково-технічні альянси.

9. *Господарський портфель фірми – це:*

- а) бюджет фірми;
- б) сукупність рахунків фірми у банку;
- в) сукупність стратегічних господарських одиниць;
- г) структура фірми;
- д) персонал фірми.

10. *Модель Boston Consulting Group (BCG) є матрицею, яка називається:*

- а) матриця «зростання – частка ринку»;
- б) матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) матриця «можливостей по товарах/ринках».

11. *Як у матриці BCG називають лідера на швидкозростаючому ринку, який дає високі доходи й прибутки, але постійно потребує фінансових ресурсів для підтримки свого лідерства:*

- а) «Дійна корова»;
- б) «Знак питання»;

- в) «Зірка»;
- г) «Старий собака»;
- д) «Кульгава качка»?

12. Як у матриці BCG називають лідера у відносно зрілій галузі або на ринку, що розвивається повільно чи навіть скорочується, який має численних покупців і витрачає мінімум коштів на конкуренцію:

- а) «Дійна королева»;
- б) «Знак питання»;
- в) «Зірка»;
- г) «Старий собака»;
- д) «Кульгава качка»?

13. Як у матриці BCG називають господарську одиницю (підрозділ), що має обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або такій, що скорочується, не має конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання:

- а) «Дійна королева»;
- б) «Знак питання»;
- в) «Зірка»;
- г) «Важка дитина»;
- д) «Кульгава качка»?

14. Модель *General Electric i McKinsey & Company (GE/McKinsey)* – це:

- а) матриця «зростання – частка ринку»;
- б) матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) матриця «можливостей по товарах/ринках».

Список рекомендованої літератури

основна

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 406 с.

Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2013. 376 с.

Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с.

Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учб. літ., 2016. 376 с.

Стратегический менеджмент: Создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, М. Питереф, Д. Гэмбл и др.; пер. с англ. Н. А. Коневской и Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учеб.-практ. пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102–108.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

додаткова

Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Киев: ДМК, 2014. 320 с.

Klenin O. Forming term «strategic consulting» in context of scientific approaches. *Схід*. 2016. № 4 (144). Лип.-серп. С. 29–33. URL: <http://skhid.com.ua/article/view/77730>

Кленін О. Концептуальні основи стратегічного консалтингу в системі управління розвитком. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 185–198.

Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123082/25-Klenin.pdf?sequence=1>

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Методичні поради до самостійної роботи

При підготовці до першого питання ПЗ слід усвідомити, що концепція стратегування почала формуватися у 60-ті р. ХХ ст. у рамках стратегічного менеджменту.

Стратегування – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз для досягнення у подальшому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо). Стратегічний менеджмент здійснюється

вищим керівництвом організації. При цьому стратегічний менеджмент не дає точної картини майбутнього. Йдеться швидше про побажання щодо майбутнього якісного стану організації, тому стратегічний менеджмент інколи характеризують як філософію та ідеологію бізнесу.

Під час надання професійних консультацій зі стратегування бізнес-організації потрібно звертати увагу клієнтів на дотримання такого алгоритму:

- 1) формулювання бачення та місії організації (фірми);
- 2) постановку цілей фірми;
- 3) аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища;
- 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища);
- 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації;
- 6) вибір стратегії;
- 7) реалізацію стратегії: розроблення та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів;
- 8) оцінку стратегії.

Бачення організації означає образне представлення смислу діяльності, того, якою організація повинна стати і чого вона має досягти за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні.

Місія організації – ділове поняття, яке зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) організації; 2) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації. Правильно сформульована місія робить організацію унікальною у своєму роді.

Цілі – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик організації, який є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність. Вони поділяються на:

- 1) довгострокові (стратегічні) – як правило, на 2–3 роки і короткострокові (тактичні) – з горизонтом досягнення до 1 року;

2) корпоративні (цілі організації в цілому); бізнес-цілі (у певній сфері діяльності); функціональні (цілі за певним напрямом діяльності) та операційні цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) зовнішні, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством; внутрішні, які відбивають інтереси власників організації (одержання прибутків, покращання іміджу компанії), її менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

Основними напрямками встановлення цілей ділових організацій є: 1) маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу та ін.; 2) розроблення та виробництво нового продукту, застосування нових технологій; 3) зростання виробничих потужностей організації; 4) використання людських ресурсів; 5) використання фінансових ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо; 6) продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції за одиницю часу; 7) зміни в організації та управлінні; 8) соціальна відповідальність організації.

Для визначення та упорядкування цілей використовується модель «*дерева цілей*», яка у графічний спосіб демонструє ієрархію цілей організації, фактично структурований план її дій. Стратегічні цілі фірми знаходять свою конкретизацію у *завданнях*, які потрібно розв'язати для досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Чим конкретніше сформульовані завдання, тим краще можна оцінити ступінь їх виконання.

Далі досліджується методика побудови стратегічної піраміди бізнес-організації. Розрізняють чотири рівні розроблення стратегій: корпоративний, діловий (рівень бізнес-одиниць), функціональний і операційний, які й утворюють стратегічну піраміду фірми.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління всією організацією (фірмою), охоплює усі напрями її діяльності з метою посилення економічних позицій у тих чи інших галузях економіки. Її розроблення є найбільш складним, оскільки

ки перед організацією, як правило, постають чотири стратегічні альтернативи:

1) обмежене зростання;

2) зростання, яке може бути внутрішнім – шляхом розширення асортименту товарів, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій; зовнішнім – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі вертикального або горизонтального зростання, тобто інтеграції або диверсифікації. При цьому розрізняють інтеграційне та диверсифікаційне зростання, особливості та моделі якого потрібно буде розглянути на ПЗ;

3) скорочення, яке може відбуватися у формі: ліквідації – повного розпродажу матеріальних запасів та активів організації; відсікання зайвого – відділення від себе певних підрозділів або видів діяльності; скорочення і переорієнтації діяльності з метою зростання прибутку;

4) поєднання усіх альтернатив, якщо фірма працює у багатьох галузях.

Правильний вибір стратегічної альтернативи розвитку максимально забезпечує довгострокову ефективність функціонування фірми (організації).

При підготовці до другого питання слід зрозуміти, що великі диверсифіковані фірми потребують портфельного аналізу своєї діяльності.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації (фірми) оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проекти. Мета портфельного аналізу – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами компанії.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням *стратегічної зони господарювання (СЗГ)*, тобто галузі (галузей), в яких фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня

рентабельності, наявності чи можливості створення «блакитного океану», очікуваної нестабільності, ризиків та інших параметрів функціонування фірми у даній галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища організації (її сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми у СЗГ. Ці ланки називаються *стратегічними господарськими одиницями (СГО)*. Ними можуть бути: фірма у цілому, її внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки. Кожна СГО має власні цілі і завдання в рамках компанії, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СГО відповідає за розроблення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат своєї діяльності. Ті СГО, які не виправдовують очікування фірми, реорганізуються, закриваються або продаються. Сукупність СГО утворює *господарський портфель фірми*.

У третьому питанні студенти мають навчитися здійснювати портфельний аналіз шляхом побудови спеціальних матриць. *Матриця господарського портфеля* – це двовірсна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) фірми.

На практичному занятті детально аналізуватимуться такі матриці:

Модель Boston Consulting Group (BCG), або *матриця «зростання – частка ринку»*, базується на філософії, згідно з якою двома найважливішими характеристиками діяльності фірми є темпи зростання ринку (попиту) і частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента.

Модель General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey), або *багатокритеріальна матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»*, яка виходить

із того, що привабливість галузі (ринку) залежить не тільки від темпів зростання, а конкурентоспроможність фірми визначається не тільки часткою на ринку. Для обґрунтування стратегії використовується цілий набір економічних критеріїв як стосовно привабливості галузі, так і щодо конкурентоспроможності фірми.

Четверте питання передбачає з'ясування сутності основних інструментів виконання стратегії: тактики, політики, процедур, правил, бюджетів.

Тактика – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені на досягнення стратегії. Тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію.

Політика – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

Процедури – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване запрограмоване рішення у відомій ситуації виходячи з минулого досвіду.

Правила – точне визначення того, що слід робити у специфічній одиничній ситуації. Правила встановлюються, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішньоорганізаційні конфлікти.

Бюджет – розподіл ресурсів для досягнення цілей організації.

Оцінка обраної та реалізованої стратегії має відповісти на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи застосовано усі сильні сторони організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і неперервно, охоплюючи усі рівні організації. У разі необхідності стратегія коректується.

Тема 4. Консалтингові послуги з конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій бізнес-організації

План

1. Консалтингова послуга з конкурентної діагностики бізнес-організації та її складові.
2. Консультування з питань типології конкурентів та аналізу конкурентного середовища бізнес-організації.
3. Аналіз консультантом конкурентної ситуації у галузі і на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації.
4. Консалтингова послуга щодо здійснення комплексної діагностики конкурентів і конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки її господарської діяльності.
5. Консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. З якою метою здійснюється конкурентна діагностика бізнес-організації? Які дії консультанта вона передбачає?
2. На які питання має звернути увагу консультант при вивченні конкурентного середовища бізнес-організації?
3. Які методи і методики визначення ринкової частки фірми слід використовувати?
4. Коли варто здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності фірми, а коли достатньо експрес-діагностики?
5. Як пояснити клієнту відмінності теорій (моделей) «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн? Оцініть доцільність застосування моделі «блакитного» океану.
6. У чому сутність конкурентної наступальної та оборонної стратегій, стратегій випередження, блокування, кооперації?

Практичні завдання

1. Здійсніть конкурентну діагностику підприємства, на якому Ви проходите практичну підготовку, матеріали якої будуть використані при написанні випускної кваліфікаційної роботи.

2. Ознайомтеся зі статтею: Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світова практика та її запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76–86. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/05/1-76-86.pdf>

Що таке конкурентна діагностика юридичної фірми? Як Ви визначаєте конкурентоспроможність юридичної фірми? Що є основними джерелами інформації для конкурентних досліджень юридичної фірми?

Тестові питання

1. *Систематичний збір і оброблення інформації про господарювання підприємств галузі, передбачення небезпек та негативних наслідків конкуренції, розроблення заходів із використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства називається:*

- а) конкурентний аналіз;
- б) маркетингове дослідження;
- в) статистичний звіт;
- г) промисловий шпіонаж;
- д) рекламна кампанія.

2. *Конкуренція між виробниками різних послуг, які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію, називається:*

- а) видова;
- б) предметна;
- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

3. Конкуренція між виробниками товарів і послуг одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром, називається:

- а) видова;
- б) предметна;
- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

4. Фірми, які пропонують ідентичні товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють з цільовою аудиторією фірми, називаються:

- а) прямі конкуренти;
- б) непрямі конкуренти;
- в) неявні конкуренти;
- г) недобросовісні конкуренти;
- д) добросовісні конкуренти.

5. Фірми-конкуренти, які сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, разом несуть витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах у взаємодії з профспілками і державою тощо, називаються:

- а) прямі конкуренти;
- б) непрямі конкуренти;
- в) неявні конкуренти;
- г) корисні конкуренти;
- д) конкуренти-руйнівники.

6. До основних конкурентних сил у галузі, відповідно до концепції Майкла Портера, не належать:

- а) потенційні конкуренти;
- б) товари-замінники (субститути);
- в) покупці;
- г) постачальники ресурсів;
- д) державна конкурентна політика.

7. *Частка ринку фірми може розраховуватися у такий спосіб:*

- а) частка ринку у вартісному вираженні, яка визначається на основі виручки;
- б) відносна частка фірми – співвідношення продажів фірми і продажів усіх конкурентів;
- в) частка ринку щодо лідера;
- г) процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка у загальному їх обсязі для даної галузі (частка «голосу»);
- д) усі відповіді правильні.

8. *Який критерій застосовується для комплексної оцінки конкурентоспроможності фірми:*

- а) рівень конкурентоспроможності продукції;
- б) стійкість фінансово-господарського стану фірми;
- в) зростання вартості бізнесу (підприємства);
- г) відповідність продукції/послуг фірми основним вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками і умовами реалізації;
- д) усі відповіді правильні?

9. *У довгостроковій перспективі головним критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає зростання вартості бізнесу (підприємства), оскільки:*

- а) є комплексною оцінкою ефективності діяльності;
- б) реагує на будь-які зміни господарської ситуації;
- в) відображає динаміку рентабельності виробництва;
- г) відображає рівень платоспроможності підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

10. *Відповідно до методологічного підходу, запропонованого у працях М. Портера, бізнес-організація обирає одну зі стратегій конкуренції, а саме:*

- а) стратегію лідерства за витратами виробництва;
- б) стратегію концентрації на витратах виробництва;

- в) стратегію диференціації;
- г) сфокусовану диференціацію;
- д) усі відповіді правильні.

11. До конкурентної стратегії не належить стратегія:

- а) наступальна;
- б) імітаційна;
- в) випередження;
- г) блокування;
- д) кооперації.

Список рекомендованої літератури

основна

Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/0019.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва: Альпина Паблицер, 2017. 454 с.

Стратегический менеджмент: Создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, М. Питереф, Д. Гэмбл и др.; пер. с англ. Н. А. Коневской и Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учеб.-практ. пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

додаткова

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посібник для студентів усіх форм навчання напрямку 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ: Кн. клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 406 с.

Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2013. 376 с.

Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с.

Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учб. літ., 2016. 376 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102–108.

Шевченко Л. С. Конкурентний бізнес-консалтинг для менеджерів. *II International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part II, January 26, 2018*. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 136 p. Pp. 37–39.

наукові статті

Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна*

теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>

Hubin K. H. Influence of the structure of competitive advantages on revenues of legal services firms in Ukraine. *Achievements and issues of development of legal services business in Ukraine: proceedings of the round table. Економічна теорія та право*. 2017. № 2. С. 76–78.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 76–86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3. С. 113–123.

Методичні поради до самостійної роботи

У першому питанні потрібно розмежувати поняття конкурентоспроможність бізнес-організації (підприємства) і конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства (далі – КСП) означає реальну і потенційну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку. Рівень КСП устанавлюється шляхом порівняння результатів його діяльності з підприємствами-конкурентами за сукупністю оцінних показників за певний проміжок часу та виявлення переваг підприємства.

Порівняльні переваги забезпечують КСП за рахунок існуючих дешевих джерел корисних копалин та енергії; використання особливих географічних (вигідне розташування підприємства, наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані) та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). Відомий американський економіст М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків». Вони існують нетривалий час і достатньо швидко освоюються конкурентами.

Конкурентні переваги створюються самими підприємс-

твами. Це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства від прямих конкурентів, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Основними конкурентними перевагами підприємства (фірми) відомий американський економіст М. Портер вважав: низькі витрати виробництва; диференціацію товарів; концентрацію на потребах одного сегмента (індивідуального споживача або однієї групи споживачів). У сучасних умовах відбувається кардинальне переосмислення змісту конкуренції та КСП. Найважливішими конкурентними перевагами підприємства стають *знання*, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торгових марок, систем просування продукції на ринок та нової інфраструктури ринку.

Аналітичний процес виявлення конкурентних переваг і оцінки КСП становить зміст *конкурентної діагностики*. Йдеться про систематичний збір і оброблення (вивчення, зіставлення) інформації про господарювання підприємств галузі; передбачення небезпек та негативних наслідків конкуренції; розроблення заходів із використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Залежно від тривалості і масштабів аналізу конкурентних процесів розрізняють експрес-діагностику і комплексну діагностику КСП. *Експрес-діагностика* є дослідженням різних аспектів діяльності підприємства з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи підприємства в короткостроковому періоді. *Комплексна діагностика КСП* передбачає детальний аналіз, що охоплює всі напрями роботи підприємства: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління підприємства.

З другого питання слід запам'ятати, що бізнес-консультант має поради своїм клієнтам розрізнити такі види конкуренції і, відповідно, конкурентів:

1) *функціональна* – між виробниками різних послуг, які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують

одну спільну функцію;

2) *видова* – між товарами і послугами (їх виробниками) одного виду (їх виробниками), які призначені для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;

3) *предметна* – між ідентичними товарами і послугами (їх виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю.

Класифікація конкурентів і видів конкуренції може здійснюватися на основі й багатьох інших підходів. Наприклад, П. Доль розмежовує чотири категорії конкурентів:

прямі – це фірми, які пропонують ідентичні товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють з цільовою аудиторією фірми;

непрямі – продають товари/послуги з іншими характеристиками або абсолютно інші товари/послуги, але працюють з цільовою аудиторією фірми;

товарні – продають однакову продукцію різним групам покупців;

неявні – фірми різного профілю, які виробляють несхожу продукцію і пропонують її усім групам покупців. Проте вони задають стандарти добросовісної поведінки на ринках, етичні принципи діяльності;

ключові – фірми, дії яких можуть значно вплинути на результати діяльності фірми (як позитивно, так і негативно). Це такі, до яких від фірми йдуть клієнти або від яких клієнти приходять до фірми. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

З урахуванням дотримання або недотримання етики бізнесу в зарубіжній практиці бізнес-консультування прийнято виокремлювати *корисних* конкурентів і *конкурентів-руйнівників*. Перші дають фірмі стратегічні переваги: сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, разом несуть витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах у взаємодії з профспілками і державою тощо. Вони грають за правилами, встановленими у галузі. Конкуренти-руйнівники, навпаки, ці правила постійно пору-

шують: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

Типологія конкурентів та конкурентного середовища бізнес-організації (*конкурентний галузевий аналіз*) традиційно здійснюються за моделлю п'яти сил конкуренції відомого американського економіста Майкла Портера. На його думку, прибутковість і привабливість галузі і фірми визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності фірми. До останніх належать: потенційні конкуренти – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому; товари-замінники (субститути); покупці; постачальники ресурсів; конкуренція у галузі між уже діючими фірмами. Крім перелічених М. Портером п'яти сил конкуренції, варто звертати увагу й на зміст державної конкурентної політики, стан конкурентного законодавства, усталену практику конкурентного регулювання. Це дає можливість сформулювати уяву про конкурентне середовище фірми.

З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на *добросовісну* і *недобросовісну*, а конкуренти – на добросовісних і недобросовісних.

У третьому питанні вивчаються методики аналізу консультантом конкурентної ситуації в галузі і на ринку та методики оцінки ринкової частки бізнес-організації.

Зазвичай розрізняють чотири основні *ринкові структури*: досконала (чиста, повна) конкуренція; монополістична (недосконала) конкуренція; олігополія; монополія. Їх зміст студентам має бути добре відомим із курсів економічної теорії, мікроекономіки та маркетингу.

Ринкова частка фірми відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку юридичних послуг у цілому.

Частка ринку фірми може розраховуватися в різні способи:

1) частка ринку у вартісному вираженні, яка визначається на основі виручки;

2) частка ринку, що обслуговується, розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті), де працює фірма;

3) відносна частка фірми – співвідношення продажів фірми і продажів конкурентів. Наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів дорівнює $30:70=0,43$, або 43 %;

4) частка ринку щодо лідера, яка визначається порівнянням із найбільшим конкурентом. Якщо такий утримує 20 %, то частка ринку фірми стосовно найбільшого конкурента складає $30:20=1,5$;

5) частка «усвідомлення»: процент клієнтів, які називають певну фірму (марку товару), коли їх просять назвати першу, що спала на розум при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги;

6) частка «голосу»: процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка у загальному їх обсязі для даної галузі.

Існують кілька методів оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та монополізму на ринках. На практичному занятті студентам буде запропоновано розв'язання задач на використання таких показників: загальна частка чотирьох перших фірм ринку (чотиричастковий показник концентрації); індекс Херфіндала (Herfindahl Index, I_h); модифікований індекс Херфіндала-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index – I_{hh}); індекс Розенблюта (I_r); індекс монопольної влади (індекс Лернера).

У четвертому питанні аналізується консалтингова послуга щодо здійснення комплексної діагностики конкурентів і конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки її господарської діяльності.

Комплексна оцінка КСП відбувається відповідно до трьох рівнів⁴. Основним критерієм КСП на оперативному рівні

⁴ Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/238.html>

є конкурентоспроможність продукції, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створеного продукту. На тактичному рівні КСП забезпечується *стійкістю фінансово-господарського стану*. На стратегічному рівні КСП характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є *зростання вартості бізнесу (підприємства)*.

Конкурентоспроможність продукції є найважливішим показником КСП і означає здатність продукції бути успішно реалізованою на ринку товарів-конкурентів завдяки відповідності вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками та умовами реалізації. Виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність і рух грошового потоку підприємства. Рівень конкурентоспроможності товару може бути встановлений лише шляхом порівняння з товаром-зразком, який користується найбільшим ринковим попитом, або з пріоритетними товарами на ринку на основі певного алгоритму.

Оцінка фінансово-господарського стану підприємства здійснюється на тактичному рівні забезпечення КСП. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Однак стандартів і єдиної методики такої оцінки КСП немає. Як правило, щодо кожного підприємства аналізуються відносні кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу підприємства, трудових ресурсів, ефективності основної (виробничої) та збутової діяльності, фінансової стійкості підприємства. Для комплексної оцінки КСП показники його діяльності порівнюють із показниками підприємств-конкурентів. Для цього найчастіше залучають експертів із висококваліфікованих фахівців.

На стратегічному рівні, тобто у довгостроковій перспективі, головним критерієм забезпечення КСП стає *зростання інвестиційної привабливості підприємства*, або *зростання вартості бізнесу (підприємства)*. Показник ринкової вартості бізнесу (підприємства) є комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства і водночас реагує на будь-які зміни

господарської ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків, втрату конкурентної переваги – усе це зменшує вартість бізнесу. Тому в багатьох зарубіжних країнах усі ключові управлінські рішення приймаються з метою зростання ринкової вартості компанії.

Завданням п'ятого питання є відпрацювання навичок консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми. Слід роз'яснити клієнту, що конкурентна стратегія стосується конкретної сфери (галузі) діяльності, визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником організації та його першими заступниками. Організація, яка працює в декількох галузях, має кілька конкурентних стратегій.

Традиційно для обґрунтування конкурентних переваг фірми використовується методологічний підхід, запропонований у працях М. Портера 1975–1980-х р.

Відповідно обирається одна зі стратегій:

стратегія лідерства за витратами виробництва (за рахунок економії на витратах при виготовленні продукції);

стратегія диференціації – орієнтується на технологічне вдосконалення та створення нових унікальних продуктів, надання якісного післяпродажного сервісу, створення іміджу марки виробника (торгівця) продукції;

стратегія фокусування – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегмента (однієї групи споживачів).

Однак, зважаючи на те, що більшість фірм пов'язують свої конкурентні переваги з можливістю диференціації товару і виробничого процесу в цілому, а фактично – з інноваційною діяльністю, у зарубіжному консалтингу набули актуальності конкурентні інноваційні стратегії:

1) *наступальна (атакуюча) і оборонна інноваційні стратегії*;

2) *стратегія випередження*, що фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок попереду у пропозиції первинних

інновацій. Доки конкурент копіює один успішний продукт, компанія виводить на ринок новий;

3) *стратегія блокування*, яка означає, що підприємство захищає свої інновації від конкурентів, створюючи такі умови, за яких копіювання або неможливе, або невигідне;

4) *стратегія кооперації* – створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво.

Тема 5. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації функціональних стратегій бізнес-організації

План

1. Консультування щодо розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

2. Консультування щодо розроблення та реалізації кадрової стратегії.

3. Консультування щодо розроблення та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації.

4. Консультування щодо розроблення та реалізації цифрової стратегії бізнес-організації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації маркетингової стратегії? Які маркетингові стратегії йому може порекомендувати консультант?

2. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації кадрової стратегії? Які кадрові стратегії йому може порекомендувати консультант?

3. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації інноваційної стратегії? Які інноваційні стратегії йому може порекомендувати консультант?

4. У чому сутність консалтингу створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up)?

5. Чим цифрова стратегія організації відрізняється від онлайн-стратегії?

Практичні завдання

1. Найдіть у друкованих ЗМІ (газетах, журналах) або в Інтернеті рекламні повідомлення, які відповідають різним концепціям маркетингу. Чи правильно рекламодавець розмістив рекламу?

2. Ознайомтеся з результатами дослідження консалтингової компанії Gallup «Стан глобальної робочої сили», опублікованими у статті:

Just 15% of employees are engaged. The rest lose \$7 trillion in productivity. URL: <https://www.consultancy.uk/news/17247/just-15-of-employees-are-engaged-the-rest-lose-7-trillion-in-productivity>

Як Ви вважаєте, чому тільки 15% працівників в усьому світі (опитуванням охоплено 155 країн) відчувають себе зайнятими своєю роботою? Цей показник є різним у країнах, але ніколи не перевищував 40%. Проконсультуйте фірму, як залучити працівників до роботи, підвищити продуктивність їх праці і не допустити втрачених вигод.

3. Сформулюйте своє ставлення до такої проблеми.

У методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності, виданих Державною службою статистики України, записано: «*Інноваційно активне підприємство* – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А «*інноваційне підприємство* (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу» (Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/03/metod.zip).

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття «*інноваційне підприємство*» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» (Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>).

Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств. Статус інноваційного підприємства надається Державною фіскальною службою України на підставі даних, що надходять від суб'єктів інноваційної діяльності, тобто протягом певного часу підприємство може мати цей статус, а в інший період може і не мати.

Тестові питання

1. *Діяльність фірми, спрямована на вибір товарних ринків, на яких у фірми є явна конкурентна перевага, а також на опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків, називається:*

- а) тактичний маркетинг;
- б) стратегічний маркетинг;
- в) операційний маркетинг;
- г) творчий маркетинг;
- д) інтегрований маркетинг.

2. *До функцій стратегічного маркетингу не входить:*

- а) аналіз маркетингового середовища фірми;
- б) аналіз потреб покупців і визначення базового ринку;

- в) сегментація ринку на мікро- і макрорівні;
- г) відбір цільових ринків (сегментів), обґрунтування їх привабливості;
- д) поточний контроль за діяльністю торгових агентів фірми.

3. Матриця I. Ансоффа – це:

- а) матриця «зростання – частка ринку»;
- б) матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»;
- д) матриця «можливостей по товарах/ринках».

4. Яка із стратегій, запропонованих у матриці I. Ансоффа, передбачає збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу:

- а) розвитку ринку;
- б) проникнення на ринок;
- в) розроблення нових продуктів;
- г) диверсифікації;
- д) виведення продукту з ринку?

5. Комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, засобів та методів діяльності; певний алгоритм дій із впровадження нововведень у діяльність компанії називається:

- а) маркетингова стратегія;
- б) корпоративна стратегія;
- в) інноваційна стратегія;
- г) фінансова стратегія;
- д) кадрова стратегія.

6. Для стратегії забезпечення технологічного лідерства не властиво:

а) тісно пов'язана з конкурентною моделлю управління інноваційною діяльністю;

б) щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну технологічну позицію;

в) щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну конкурентну позицію;

г) пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство отримує значно більше прибутків порівняно з іншими підприємствами;

д) як правило, стратегію реалізують малі підприємства.

7. Стратегія наслідування лідера передбачає:

а) внесення суттєвих змін до інновації лідера, удосконалення її, що приводить до інновації другої хвилі;

б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;

в) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі;

г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

д) відсутність конкуренції у галузі.

8. Стратегія копіювання передбачає:

а) інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі;

б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;

в) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує;

г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

д) наявність сильної технологічної позиції у галузі.

9. *Для стратегії удосконалення властиво:*

а) інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі;

б) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує;

в) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

г) наявність сильної технологічної позиції у галузі;

д) наявність сильної конкурентної позиції у галузі.

10. *Тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою наукових ідей і перетворенням їх на нові технології і продукти, створювані для апробації, доробки і доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій, називаються:*

а) венчурні фірми;

б) венчурні фонди;

в) інноваційні банки;

г) страхові компанії;

д) товарні біржі.

11. *Стратегія, спрямована на використання в інноваційній діяльності підприємства послуг та венчурного капіталу ризикових дослідницьких компаній і підрозділів, називається:*

а) імітаційна;

б) конкурентна;

в) венчурна;

г) удосконалення;

д) технологічного лідерства.

12. *Стратегія, яка застосовується підприємствами, яким не вдалося стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій, яка передбачає використання відомих технологій та адаптацію їх до вимог конкретного ринку, називається:*

а) імітаційна;

б) конкурентна;

- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

13. *Стратегічні альянси не характеризує одна з наведених рис, а саме:*

- а) є самостійними юридичними особами;
- б) базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво;
- в) мають кілька незалежних керівних центрів, які разом приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера, проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами;
- г) допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;
- д) створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає.

Список рекомендованої літератури

основна

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. *Управлінський консалтинг: підручник*. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Ігнат'єва І. А. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Керцнер Г. *Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами*. Киев: ДМК, 2014. 320 с.

Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf

Розроблення стартап-проекту: методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с. URL: http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz_startap_proektiv_met_vk.pdf

Стратегический менеджмент: Создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, М. Питерс, Д. Гэмбл и др.; пер. с англ. Н. А. Коневской и Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учеб.-практ. пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

додаткова

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

Економіка інтелектуальної власності: наук.-метод. матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf

Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/0019.pdf

Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Киев: ДМК, 2014. 320 с.

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 406 с.

Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Москва: Альпина Пабlishер, 2018. 292 с.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf

Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 272 с.

Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учб. літ., 2016. 376 с.

Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / пер. с англ. Москва: Дело и Сервис, 2006. 367 с.

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський; Міжнар. рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т»; Ін-т прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світ. центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>

Шевченко Л. С. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні. Економічні пріоритети інноваційного розвитку вищої школи України. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні*: колективна монографія / С. М. Іванов, Г. П. Клімова, Л. С. Шевченко, А. М. Юшко; за наук. ред. Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. С. 103–160, 327–355.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

наукові статті

Global Innovation Index 2018. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>

Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлін-

ського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2011. № 1. С. 72–80.

Кім Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. URL: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/13474/temp>

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35).

Левковець О. М. Юридичні послуги в сфері інтелектуальної власності: економічна і соціальна ефективність. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С.124–137.

Марченко О. С. Управління знаннями в сфері економічного консалтингу. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 240. Т.IV. С. 826–832.

Марченко О. С. Мотивація інтелектуальної праці як складова системи управління знаннями. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2010. № 58. С. 58–64.

Марченко О. С. Знання як основа довіри на ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. 2013. № 1 (12). С. 42–50. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/01/1-42-50.pdf>

Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1(20). С. 65–76. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/ekonom_20.pdf

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 9–20.

Шевченко Л. С. Інноваційний вектор соціально-економічного розвитку України: виклики і загрози. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 10–14.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 76–86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3. С. 113–123.

Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102–108.

Методичні поради до самостійної роботи

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу фірми і розробляється його керівником. Розрізняють: маркетингову, кадрову, виробничу, інноваційну, фінансову та інші функціональні стратегії.

При розгляді першого питання слід приділити увагу консультуванню клієнтів щодо сутності маркетингу та розробки й реалізації маркетингової стратегії бізнес-організації. Клієнт повинен усвідомити, що маркетинг у широкому розумінні слова – це філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка має на меті задоволення потреб покупців. Причому маркетинг не обмежується підприємницькою діяльністю, а може поширюватися на функціонування некомерційних організацій, ідеї, послуги, окремих людей (політиків, спортсменів, відомих артистів) і навіть регіони. У більш вузькому розумінні маркетинг трактується як напрям діяльності комерційної фірми, пов'язаний із вивченням ринку, конкретних потреб і запитів споживачів та орієнтацією на них товарів і послуг, що виробляються.

Розрізняють два напрями маркетингової діяльності фірми – стратегічний і операційний. Консультант повинен вміти пояснити мету і функції кожного з них.

Стратегічний маркетинг – це аналітичний етап маркетингової діяльності. Він спрямований на вибір товарних ринків, на яких у фірми є явна конкурентна перевага, а також на опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків. При цьому важливим інструментом стратегічного маркетингу є сегментація ринків фірми – поділ на групи споживачів (сегменти) певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їхніх потреб і попиту. На семінарі потрібно розглянути етапи та критерії сегментації ринку, існуючі методики орієн-

тування фірми на конкретні вимоги та вподобання споживачів, а також виявлення цільового сегмента фірми – найбільш вигідного для неї сегмента (або декількох сегментів) з точки зору прибутків, надійності збуту, наявності конкурентних переваг, перспектив розвитку. При цьому студенти мають розуміти зміст *стратегій охоплення ринку*: недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу; індивідуалізованого маркетингу. Консультант із маркетингу повинен також уміти пояснити своєму клієнту процес позиціонування або репозиціонування товару.

Операційний маркетинг – це вже активний процес із метою отримання визначеного обсягу продажу на конкретних цільових ринках. Практична діяльність маркетологів при цьому будується відповідно до комплексу маркетингу. Його утворюють основні інструменти маркетингу, а саме: продукт фірми, його ціна, збут та просування на ринок. Використовуючи комплекс маркетингу, фірма може впливати на покупців: викликати їх інтерес своєю продукцією, схилити до покупок, робити з них лояльних і постійних покупців. Відповідно реалізуються:

товарна стратегія – довгостроковий курс фірми щодо формування, удосконалення й поліпшення привабливості товарів, які пропонуються ринку. В умовах динамічного ринкового середовища товарна стратегія фірми має бути інноваційною, спрямованою на розроблення і виведення на ринок нового товару;

цінові стратегії з орієнтацією на: 1) витрати; 2) споживачів; 3) конкурентів та ін. Конкретні завдання цінової стратегії розв'язують, використовуючи певні методи ціноутворення;

стратегії розповсюдження товарів – прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передавання власності на товар або послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, збереження і укладення угод;

стратегія просування – створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою збільшення продажів фірми шляхом пристосування ринку під продукт. Комплекс просування включає: рекламу, персональне просування, публічні відносини (*public relations* – *PR*), стимулювання продажів товару.

У другому питанні розглядаються різні аспекти консуль-

тування з питань кадрової стратегії фірми. Консультант повинен роз'яснити клієнту, що кадрова діяльність підприємства є циклічною і включає: аудит та планування кількості працівників; набір і відбір, прийом на роботу; професійну орієнтацію та адаптацію; організацію праці; оплату праці; підвищення кваліфікації; вибуття персоналу. Відповідно розробляються і кадрові стратегії: формування персоналу; оплати праці персоналу; розвитку персоналу.

Стратегія формування персоналу реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках праці фірми.

Внутрішній ринок праці охоплює відносини у межах одного підприємства, всередині якого розміщення робочої сили і формування її оплати відбуваються згідно з адміністративними процедурами і правилами. Рух кадрів усередині підприємства може відбуватися як за горизонталлю (переведенням на інше робоче місце без змін у кваліфікації, без підвищення на посаді), так і за вертикаллю (переведенням на інше робоче місце з підвищенням на посаді або на роботу, що потребує вищої кваліфікації). Розвиток внутрішнього ринку сприяє зниженню плинності персоналу.

Внутрішні ринки фірм, як правило, є сегментованими і мають власну кон'юнктуру, яка може бути:

рівноважною – якщо попит на працю у сегменті та її пропозиція з боку працівників збігаються;

трудодефіцитною – коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію. До подолання дефіциту робочої сили фірма повинна готуватися заздалегідь, мати прогноз руху працівників усередині фірми і *стратегію розвитку колективу* – підготовки необхідних працівників або залучення їх з інших фірм;

трудонадлишковою – за умови, що внутрішня пропозиція у сегменті перевищує внутрішній попит. Якщо це нетривале явище, то найчастіше за все обирається *стратегія збереження колективу*, а тактичними кроками стають: уведення неповного робочого часу (дня, тижня) або переведення працівників на 0,75 або 0,5 ставки з відповідним скороченням заробітної плати (за згодою працівників); припинення найму нових працівників; на-

правлення частини працівників на професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації; переведення у «дочірні» фірми і філіали; тимчасове переведення на іншу роботу згідно з трудовим законодавством. Якщо ж є стійкий прогноз щодо надлишку працівників, менеджмент змушений запроваджувати *стратегію скорочення чисельності зайнятих*.

Зовнішній ринок праці являє собою систему відносин між продавцями і покупцями робочої сили на рівні країни, регіону, галузі. Цей тип ринку характеризується свободою прийняття рішень. І покупці, і продавці робочої сили зазвичай мають великий вибір варіантів.

Стратегія найму персоналу на зовнішньому ринку праці передбачає використання послуг кадрових агентств як трудових посередників або роботодавців.

Кадрове агентство як *посередник* здійснює «попередній найом» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто добирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату перевідступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

За другою моделлю працівники наймаються кадровим агентством як *роботодавцем*, але виконують роботу для третьої сторони, якій роботодавець постачає робочу силу або надає послуги: працівник ↔ роботодавець (кадрове агентство) ↔ роботодавець – орендар робочої сили. Йдеться про *лізинг персоналу* (staff leasing). На практичному занятті доцільно також проаналізувати механізм *аутстафінгу персоналу* (outstaffing) – виведення персоналу за штат; *аутсорсингу персоналу* – передачі організації на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій (бізнес-процесів або виробничих функцій) на обслуговування іншій зовнішній компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. У такому разі організація-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників.

Консультування клієнтських організацій з питань

стратегії оплати праці передбачає роз'яснення: 1) процесу мотивації персоналу та ролі в ній оплати праці; 2) основних типів організації праці (змісту тарифної системи оплати праці; колективних безтарифних систем оплати праці; індивідуалізованої системи оплати праці); 3) переваг окремих форм (відрядна, почасова, комісійна) і систем заробітної плати; 4) перспектив застосування практики участі працівників у розподілі прибутку.

Під час підготовки до третього питання слід звернути увагу на те, що *інноваційний процес* – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, що дозволяють підвищити економічну чи соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, підвищення якості чи зниження вартості. Інноваційний процес включає певні етапи створення, поширення та використання інновацій, які разом утворюють *інноваційний цикл*, а саме: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідно-конструкторські роботи; промислове освоєння; виробництво і збут. Результатом інноваційного процесу є *інноваційний продукт* та *інноваційна продукція*. Їх розмежування доцільно робити відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 р. № 40-IV).

Інноваційний процес на підприємстві обмежується переважно двома етапами інноваційного циклу – промислового освоєння та виробництва і збуту, іноді дослідно-конструкторськими роботами. Для цього обираються та реалізуються спеціальні інноваційні стратегії.

Консультант має роз'яснити клієнту таке:

1) *інноваційна діяльність підприємства* ширша за інноваційний процес, оцінюється з позицій економічної ефективності (наявності доходів і прибутків) і загалом здійснюється відповідно до концепції життєвого циклу інновації. На ПЗ рекомендується розглянути зміст основних стадій (фаз) життєвого циклу інновацій, методика аналізу S-кривих життєвого циклу з виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями, яка дозволяє: спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; спланувати потреби в ресурсах; час виве-

дення на ринок нової продукції на заміну нинішньої;

2) у світовій практиці усі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються *інноваційною активністю*. При цьому *інноваційно-активною є фірма*, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації. *Інноваційною фірмою* вважають таку, яка за період часу, визначений при обстеженні, упровадила як мінімум одну будь-яку інновацію.

В Україні підходи дещо інші. У практичному завданні 3 рекомендується проаналізувати методологічні та методичні суперечності і сформулювати свої пропозиції щодо суті проблеми.

З'ясування цих питань дозволить перейти до обґрунтування інноваційних стратегій фірми. Консультант може порадити клієнту одну з таких стратегій:

1) *конкурентна інноваційна стратегія* – наступальна або оборонна;

2) *стратегія забезпечення технологічного лідерства*;

3) *імітаційна стратегія*, за якої підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку;

4) *венчурна стратегія*;

5) *проектна стратегія інноваційного підприємства*, складовою якої є упровадження стартапів.

Четверте питання передбачає досягнення сутності переходу до цифрової економіки. Новим консалтинговим продуктом у закордонних країнах стає розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій організації. При цьому консалтинговий супровід включає:

- перехід від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей;

- розроблення цифрових і онлайн-стратегій організацій.

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення компанії на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані і персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Під

цифровими стратегіями розуміють стратегії для цифрових операцій, корпоративні ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками⁵. *Онлайн-стратегія* – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів компанії для максимізації її бізнес-результатів;

- формування та перебудову системи управління цифровою організацією: утворення нових організаційних структур; використання принципів проектування; створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора (CDO) для управління цифровою програмою.

⁵ Strategic consulting. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Стратегічний бізнес-консалтинг» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Відмінний рівень сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, вміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті вміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей виявляє добре або дуже добре опанування знань, вироблення умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти вироблені вміння та практичні навички як у простих, так і у складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Для порогового рівня сформованості предметних компетентностей припускається задовільне або достатнє формування знань, умінь та практичних навичок. Для нього характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може використати здобуті знання і показати вміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Стратегіч-

ний бізнес-консалтинг» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно працювати перед тим, як пере складати	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

4. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Стратегічний консалтинг як наука. Сутність, історичне походження, еволюція стратегічного консалтингу.

2. Стратегічне консультування як професійна діяльність. Зміст та функції стратегічного бізнес-консалтингу. Суб'єкти, об'єкти стратегічного бізнес-консалтингу.

3. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія. Ринок стратегічного консалтингу в Україні та світі.

4. Соціальна відповідальність консалтингового бізнесу та бізнес-етика. Квазіконсалтинг: причини та форми прояву.

5. Алгоритм стратегічного бізнес-консалтингу.

6. Типологія клієнтів у стратегічному бізнес-консалтингу.

7. Основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування у стратегічному бізнес-консалтингу. Баланс очікувань клієнта та консультанта.

8. Обґрунтування методів стратегічного бізнес-консультування.

9. Види стратегічного бізнес-консультування.

10. Види консалтингових угод. Договір про конфіденційність інформації. Встановлення прав власності на консалтинговий продукт. Особливості оплати послуг консультантів.

11. Інформаційно-методичне та програмне забезпечення професійної діяльності консультантів. Використання методичного інструментарію теорії управління, стратегічного аналізу й менеджменту, прогнозування і форсайт-менеджменту.

12. Стратегічний аналіз та діагностика клієнтської бізнес-організації: сутність, передумови проведення, методики.

13. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища клієнтської бізнес-організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. PEEST-аналіз. SPACE-аналіз.

14. Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку країни.

15. Прогнозування та його роль у стратегічному бізнес-консалтингу. Види і методи прогнозування.

16. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти передбачення. Стратегічний форсайт.

17. Сценарне планування та моделювання. Методики розроблення сценаріїв.

18. Основні етапи консультування клієнтів з питань стратегування.

19. Консультування з питань формулювання стратегічних орієнтирів розвитку організації: бачення, місії, цілей.

20. Консультування з вибору ефективної (переможної) стратегії.

21. Надання рекомендацій з вибору корпоративної стратегії: портфельного аналізу бізнес-організації, вибору «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних господарських одиниць».

22. Консультаційний супровід управлінських рішень із розроблення стратегій розвитку стратегічних господарських одиниць.

23. Застосування в консультаційному процесі моделей (матриць): Boston Consulting Group (BCG); General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey); Х. Хінтерхубера; Ч. В. Хофера і Д. Шендель; І. Ансоффа та ін.

24. Консультування з питань стратегічного балансування діяльності організації: управління за цілями (Management by Objectives); управління результативністю (Performance Management).

25. Консультування з питань застосування системи збалансованих показників (Balanced ScoreCard) і системи показників відповідальності (Accountability ScoreCard).

26. Консультування з питань застосування основних інструментів реалізації стратегії: тактики, політики, процедур, правил, бюджетів, систем підтримки та винагороджування.

27. Консалтингова послуга з конкурентної діагностики бізнес-організації та її складові.

28. Консалтинг обґрунтування конкурентної ситуації у галузі і на ринку, визначення ринкових часток організацій та монополізму на ринках.

29. Консалтингова послуга щодо здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки її господарської діяльності.

30. Консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми. Види конкурентних стратегій.

31. Теорії «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн: сутність, порівняльний аналіз, досвід застосування в бізнес-організаціях.

32. Консалтингові послуги з функціональної діагностики бізнес-організації (фірми).

33. Консультування щодо розроблення маркетингової стратегії. Види маркетингових стратегій.

34. Консультування щодо розроблення кадрової стратегії. Види кадрових стратегій.

35. Консультування щодо розроблення виробничої стратегії. Види виробничих стратегій. Стратегії забезпечення високої якості продукції.

36. Консультування щодо розроблення фінансової та інвестиційної стратегії.

37. Консультування щодо розроблення зовнішньоекономічної стратегії. Види міжнародних стратегій.

38. Інноваційна діагностика фірми (організації). Критерії вибору базової стратегії інноваційного підприємства.

39. Види інноваційних стратегій організацій. Стратегія забезпечення технологічного лідерства. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства. Венчурна стратегія. Проектна стратегія.

40. Консалтинг створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up).

41. Стартап як інноваційний проект та новостворена компанія: поняття, види, стадії, бізнес-моделі.

42. Основні інвестори стартапів в Україні: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, бізнес-ангели, венчурні фонди, краудфандингові компанії.

43. Роль і завдання консультантів у розробленні цифрової стратегії фірми.

44. Юридична діагностика фірми (організації) як сучасний напрям роботи бізнес-консультанта. Розроблення правової стратегії бізнес-організаціями.

45. Надання консультаційної допомоги з використання основних юридичних інструментів реалізації правової стратегії.

46. Due diligence: сутність, мета, актуальні напрями.

47. Compliance: сутність, сфери застосування, взаємозв'язок із ризик-менеджментом. Антикорупційний compliance.

48. Forensic: сутність, рекомендації щодо застосування. Поняття forensic-аудиту.

49. Investor relations. Консультування клієнтів з питань організації взаємодії з інвесторами; упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту, розвитку інвестиційного потенціалу фірми.

50. Government relations. Консультування клієнтів з питань взаємодії з органами державної влади у процесі реалізації підприємницьких проектів. Організація роботи і функції GR-менеджера.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...5	
Тема 1. Стратегічний бізнес-консалтинг як наука і професійна діяльність.....	5
Тема 2. Консалтингові послуги зі стратегічного аналізу (діагностування) та прогнозування.....	14
Тема 3. Консалтингові послуги з розробки та реалізації корпоративної стратегії. Портфельний аналіз бізнес-організації.....	23
Тема 4. Консалтингові послуги з конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій бізнес-організації.....	36
Тема 5. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації функціональних стратегій бізнес-організації.....	49
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	66
4. Питання до іспиту.....	68

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
заочної форми навчання

У к л а д а ч ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*