

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПОЛЮХОВИЧ МАРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 658:005.21 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М. В. Полюхович
(підпис ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник
Грузіна Інна Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент

*Дисертація є ідентичною іншим
примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради*

д.е.н, професор _____

Харків – 2023

АНОТАЦІЯ

Полюхович М. В. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2023.

Дисертацію присвячено теоретичному обґрунтуванню, удосконаленню та розвитку теоретичних положень, методичних підходів та розробленню практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації» уточнено категорійний апарат предметної галузі формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. Узагальнено основні підходи до визначення понять стратегії, розвитку, конкурентної стратегії та глобалізації за допомогою історичного методу, методів морфологічного та контент-аналізу, а також виділено спільні риси та характеристики, властиві стратегії, конкурентній стратегії та стратегії розвитку, що у сукупності з визначенням стратегії розвитку підприємства дали змогу встановити зв'язки конкурентної стратегії та стратегії розвитку підприємства. Це дозволило уточнити сутність конкурентної стратегії розвитку та обґрунтувати її роль у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства при формуванні його конкурентної стратегії розвитку.

Узагальнено та систематизовано основні наукові підходи до формування стратегії, зокрема, конкурентної стратегії та стратегії розвитку. З використанням методів аналізу та синтезу, методу графічного аналізу було сформовано класифікацію підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє обрати підхід до формування конкурентної стратегії

розвитку підприємства з урахуванням особливостей його зовнішнього та внутрішнього середовища та ключових чинників, що можуть вплинути на вибір підходу. Це дозволить при використанні у практичній діяльності підприємства коригувати процес формування конкурентної стратегії розвитку з глибшим розумінням її сутності.

Досліджено сутність феномену глобалізації та узагальнено інформацію щодо її основних чинників впливу на підприємство на його середовище, в результаті чого за використання абстрактно-логічного методу та методів аналізу і синтезу було виділено шість основних чинників глобалізації (історичний, економічний, політичний, ринково-ресурсний, виробничий, технологічний) та вісім обмежуючих факторів (сприйняття змін людьми, бюрократія, обмеження на інвестування, ліцензування, фіскальний тиск, прямі заборони, галузевий протекціонізм та штучне створення проблем з валютою), оцінка та урахування яких, зокрема, чинника інформаційних технологій як одного з широко застосовуваних прикладів впливу технологічного чинника глобалізації, в сучасних умовах дозволяє зробити стратегію розвитку підприємства конкурентною. Також було проаналізовано системи показників, розроблених з урахуванням впливу глобалізації та таких, що застосовуються при оцінці результатів різних видів діяльності підприємств та враховують різноманітні характеристики їх зовнішнього і внутрішнього середовища. Це стало основою для оцінки впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі дисертації «Обґрунтування системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства» в результаті використання методів аналізу та синтезу, методу головних компонент було доведено, що в різних країнах розподіл підприємств за видами діяльності, розміром, обсягами реалізації є типовим, а також встановлено, що підприємства сфери консалтингу мають найвищий рівень галузевої конкуренції, тому мають більше фокусувати свою увагу та ресурси на розробці конкурентної стратегії розвитку у порівнянні з підприємствами інших галузей.

На основі аналізу звітності консалтингових компаній та наукових досліджень було встановлено, що існує досить велика кількість розрізнених показників, які можна було б застосувати для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства. Відповідно було зроблено висновок висновок, що існуючі системи показників потребують уточнення переліку та оцінки ступеню вагомості кожного показника із врахуванням експертних думок фахівців консалтингової сфери. З використанням методів експертного опитування та кластерного аналізу, зокрема, ієрархічно-агломеративному методу, було сформовано систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства. Вона включає сім показників: обсяги витрат на розвиток підприємства, обсяги витрат на сучасні інформаційні технології, обсяги витрат на дослідження та інновації, кількість постійних клієнтів, наявність рекомендацій клієнтів, виручка від реалізації та чистий прибуток. Це надало можливість отримати об'єктивні аналітичні дані для оцінки як результатів реалізації стратегії, так і послугувало підґрунтям для кількісної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на аналітичному етапі формування конкурентної стратегії його розвитку з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у стратегічному менеджменті.

У третьому розділі дисертації «Обґрунтування технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації» в межах різних етапів технології було визначено як ефективний та адаптовано для використання підприємствами сфери консалтингу управлінський методичний інструментарій: SWOT-аналіз, MMC EFAS, MMC IFAS, MMC SFAS (зокрема доповнення методів EFAS, IFAS, SFAS «еталонними» галузевими оцінками експертів у галузі консалтингу), побудова карти конкурентів з використанням бульбашкової діаграми, побудова карти стейкхолдерів, метод дерева рішень, модель вартісної оцінки бізнесу, статистична модель (для оцінки впливу інформаційних технологій як чинника глобалізації), що дозволило покращити якість аналізу вихідної інформації при виборі оптимальної стратегії розвитку

підприємства при формуванні його конкурентної стратегії розвитку в умовах глобалізації. Для цього використано методи стохастичного факторного аналізу (побудови матричних моделей, регресійного аналізу, побудови дерева рішень), метод дисконтування грошових потоків, методи теорії імовірностей. Запропоновані рекомендації дозволили врахувати специфіку підприємства та посприяти зниженню суб'єктивізму в процесі формування його конкурентної стратегії розвитку, підвищенню точності прийняття управлінських рішень. На підставі цього було удосконалено технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє її формування з урахуванням специфіки діяльності та потреби в оцінці різних сценаріїв розвитку і визначенням можливого впливу чинників глобалізації на ефективність її реалізації.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства шляхом можливої реалізації пропозицій, що ґрунтуються на об'єктивних оцінках інформації, отриманої на кожному з етапів формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Практична цінність розробок підтверджується їхнім впровадженням у діяльність підприємств, установ та організацій, а саме: модель вартісної оцінки підприємства, що дозволяє отримати об'єктивний та точний результат за короткий час, визначаючи ставку дисконтування в межах методу кумулятивної побудови на підставі використання офіційних даних, без експертних оцінок факторів ризику, та оцінка імовірності перемоги в електронних торгах, яка дозволяє обрати оптимальний сценарій розвитку, рекомендовані до використання ТОВ «НЕО «Експерт» як ефективний управлінський інструментарій у процесах стратегічного управління розвитком підприємства (довідка № 28-07/2/21 від 28.07.2021 р.).

Запропоновані методи MMC EFAS, MMC IFAS та MMC SFAS, що відрізняються можливістю врахувати специфіку діяльності консалтингового підприємства та етапи його життєвого циклу при формуванні конкурентної стратегії розвитку, а також систему показників оцінки ефективності реалізації

стратегії, що містить сім показників і дозволяє проводити моніторинг та оцінювати ефективність реалізації стратегії, було рекомендовано до використання ТОВ «Бізнес ассіст» як допоміжний інструмент у стратегічному управлінні підприємства (довідка № 377/07-21 від 27.07.2021 р.).

Ключові слова: стратегія, розвиток, чинники глобалізації, конкурентна стратегія розвитку підприємства, показники оцінки ефективності, ефективність управління, підходи до формування стратегії підприємства, ефективність реалізації стратегії.

ABSTRACT

Poliukhovych M.V. Forming a competitive enterprise development strategy in the context of globalization. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 "Management" (07 – Management and Administration). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2023.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation, improvement and development of theoretical positions, methodical approaches and development of practical recommendations on Forming a competitive enterprise development strategy in the context of globalization.

The first section of the dissertation "Theoretical and methodological principles of formation of the enterprise competitive strategy of development in the context of globalization" clarifies the theoretical principles and categorical apparatus of the subject area of formation of the enterprise competitive strategy of development in the context of globalization. The main approaches to the definition of the concepts of strategy, development, competitive strategy and globalization are summarized using the historical method, methods of morphological and content analysis; also the common features and characteristics inherent in strategy, competitive strategy and strategy of development are highlighted, which, together with the definition of the

enterprise strategy of development, made it possible to establish links between the competitive strategy and the development of the enterprise. This allowed to clarify the essence of competitive strategy for enterprise's development and its place in the process of reaching the enterprise's strategic objectives while forming its competitive strategy for development.

The main scientific approaches to strategy formation, in particular, competitive strategy and strategy of development, are generalized and systematized. Using methods of analysis and synthesis, the method of graphical analysis, the classification of approaches to formation of the enterprise competitive strategy of development was created, which allows to choose the approach to the formation of the enterprise competitive strategy of development taking into account its external and internal environment and key factors that may influence the choice. This will allow when used in the enterprise's practice to adjust the process of formation of the enterprise competitive strategy of development with a deeper understanding of its essence.

The essence of the phenomenon of globalisation is researched and information on its main factors of influence on the enterprise and its environment is summarised, as a result of which, using the abstract-logical method and methods of analysis and synthesis, six main factors of globalization (historical, economic, political, market-resource, production, technological) and eight limiting factors (people's perception of changes, bureaucracy, restrictions on investment, licensing, fiscal pressure, direct prohibitions, sectoral protectionism and artificial creation of problems with the currency) were identified, which are assessed and taken into account, in particular, the factor of information technology as one of the widely used examples of the impact of the technological factor of globalisation, in modern economic policy. The systems of indicators developed to take into account the impact of globalization were also analyzed, in particularly those that are used in assessing the results of various types of activities of enterprises and take into account various characteristics of their external and internal environment. This became the basis for assessing the impact of globalization on the formation of the enterprise competitive strategy of development.

In the second section of the dissertation "Substantiation of the system of indicators for assessing the performance of the competitive enterprise strategy of development" as a result of using analysis and synthesis methods, the method of main components, it was found that consulting companies have the highest level of industry competition and should concentrate their resources for creation a competitive enterprise strategy of development more than enterprises of other industries.

Based on the analysis of the reports of consulting companies and scientific research, it was found that there is a fairly large number of disparate indicators that could be used to assess the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of enterprise development. Accordingly, it was concluded that the existing systems of indicators need to be refined and the weight of each indicator assessed, taking into account expert opinions of consulting specialists. Using the methods of expert survey and cluster analysis, in particular, the hierarchical agglomerative method, a system of indicators for assessing the performance of the competitive enterprise strategy of development was formed. It includes seven indicators: the amount of expenditure on enterprise development, the amount of expenditure on modern information technology, the amount of expenditure on research and innovation, the number of regular customers, customer recommendations, sales revenue and net profit. This provided an opportunity to obtain objective analytical data to assess the results of the strategy, and served as a basis for quantitative assessment of the enterprise's external and internal environment at the analytical stage of forming a competitive enterprise strategy of development to improve decisions in its strategic management.

In the third section of the dissertation "Substantiation of the technology for the formation of the enterprise competitive strategy of development in the context of globalization" within various stages of technology the effective management methodical tools were defined and adapted for using by consulting enterprises: SWOT-analysis, MMC EFAS, MMC IFAS, MMC SFAS (in particular, supplementing EFAS, IFAS, SFAS methods with "benchmark" industry assessments by consulting experts), making the competitors' map using a bubble chart, making a stakeholders' map, decision tree method, business valuation model, statistical model (for assessing the

impact of information technology as a factor of globalization). This allowed to improve the quality of analysis of the initial information when choosing the optimal development strategy of the enterprise in the formation of its competitive development strategy in the context of globalisation. For this purpose, the methods of stochastic factor analysis (matrix models creating, regression analysis, the decision tree creating), the method of discounting cash flows, methods of probability theory were used. The proposed improvements allowed to take into account the specifics of the enterprise and helped to reduce subjectivity in the process of forming a competitive enterprise development strategy, improving the accuracy of management decisions. Based on this, the technology of forming a competitive enterprise development strategy was improved, which allows to form a competitive enterprise development strategy, taking into account the specifics of its activities and the need to assess different development scenarios and assess the possible impact of globalization on the competitive development strategy.

Recommendations for improving the effectiveness of strategic management of enterprise development through the possible implementation of the proposed improvements in the enterprise strategic management, which are based on objective assessments of information of each stage of the competitive enterprise development strategy formation.

The practical value of developments is confirmed by their introduction into the activities of enterprises, institutions and organizations, namely: the model of enterprise valuation, which allows to obtain an objective and accurate evaluation result in a short time, determining the discount rate within the build-up method based on official data, without expert estimation of risk factors, and assessment of the probability of winning in the electronic bidding, which allows to choose the optimal development scenario, were recommended for use by LLC "NEO "Expert" as an effective management tool in the strategic management of the enterprise (reference 28-07/2/21 from 28.07.2021).

The proposed methods MMC EFAS, MMC IFAS and MMC SFAS, which differ by possibility of taking into account the specifics of the consulting company and the stages of its life cycle in the competitive development strategy formation, as well as a

system of indicators to assess the performance of strategy, which contains seven indicators, which let to monitor and control the strategy realization effectiveness was recommended for use by LLC "Business Assist" as an auxiliary tool in the strategic management of the enterprise (reference № 377/07-21 from 27.07.2021).

Keywords: strategy, development, factors of globalization, enterprise competitive strategy of development, key performance indicators, management efficiency, approaches to formation of enterprise strategies, strategy realization efficiency.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 138–144.

<https://modecon.mnau.edu.ua/competitive-enterprise-development-strategy-as/>
DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)

2. Грузіна І.А., Полюхович М.В. Формування системи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових підприємств. *Управління розвитком*. 2020. №1 (18). С. 53–60.

<https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies>

DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/dm.18\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(1).2020.05)

Особистий внесок: розроблено перелік базових показників, які дозволяють визначати ефективність діяльності консалтингових підприємств, на їх основі розроблено систему показників, яка складається з трьох груп

3. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69. № 2. С. 118–128.

<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/962.pdf>

DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.118.

4. Полюхович М.В. Експертне опитування як інструмент визначення показників ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 128–136.

http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/23.pdf

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.128

5. Ілляшенко І.О., Бойко Н.О., Колісниченко Т.О., Панкратов О.М., Полюхович М.В. Стратегічний менеджмент, як інструмент удосконалення системи управління туристичним підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25 (6). С. 66–73.

<https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2021/07/766-73.pdf>

DOI: 10.33813/2224-1213.25.2021.7

Особистий внесок: на прикладі туристичних підприємств запропоновано враховувати оптимальний управлінський інструментарій

6. Hruzina I., Poliukhovych M. Estimating value of business in the process of consulting company's strategy development. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. №7. т. 2. С. 7-11.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7447>

Особистий внесок: на основі зведеного аналізу вимог різних стандартів з оцінки в було удосконалено складові методу дисконтування грошового потоку у випадках визначення ринкової вартості консалтингового підприємства шляхом уточнення формул в рамках методу кумулятивної побудови.

7. Poliukhovych, M. (2023). Assessing the Impact of Information Technologies on the Target Indicators of Consulting Enterprise's Strategic Development. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. №1 (січень).

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1044/1056>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.43>.

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

8. Полюхович М.В. Вплив глобалізації на діяльність сучасного підприємства. *Economic and law paradigm of Modern society*. 2016. December. Issue 2. С. 94–99.

9. Poliukhovych, M. (2021). Analytical tools for consulting company's development strategy formation: selection and optimization. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (2(34)). P. 107–114.

<https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2039>

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7627

Публікації за матеріалами конференцій:

10. Полюхович М.В. Отраслевая специфика бизнеса и основные способы её учета в оценке бизнеса. «*Практические аспекты оценки бизнеса и недвижимости*»: Материалы XXI Международной научно-практической конференции (Одесса, 15-16 сентября 2016 г.). Одесса, 2016. С. 28–32.

11. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як елемент ефективного управління. «*Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*»: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків, 2017. С. 77–81.
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16946/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

12. Полюхович М. В. Технології оцінки ефективності конкурентних стратегій. *«Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (Харків, 28 квітня 2017 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2017. С. 3073–3077.

13. Полюхович М. В. Конкурентні стратегії розвитку: категорійний апарат. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: Матеріали Міжнародної наукової конференції, тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. С. 147–150.
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16947/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C%D0%92%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%20%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>

14. Полюхович М.В. Стоимость синергии и рыночная стоимость как показатели успешной рыночной стратегии развития компании. *Вісник оцінки. Науково-практичний журнал* / за матеріалами XXII Міжнародної конференції *«Оцінка майна та майнових прав»* Українського товариства оцінювачів (Одеса. 14-15 вересня 2017 р.). Одеса, 2017. № 4 (49). С. 75–79.

15. Полюхович М. В. Особливості формування конкурентної стратегії розвитку в аеропортах. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: Матеріали Міжнародної наукової конференції, тези доповідей (Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 137–138.

http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_14_05_18.pdf#page=137

16. Полюхович М.В., Баркова К.О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *«NEW ECONOMICS – 2019»*: матеріали

міжнародного наукового форуму (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Том 2. С. 166–170.

http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf

Особистий внесок: розглянуто основні чинники глобалізації, які впливають на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

17. Полюхович М.В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 71–73.

<https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/01/suchasni-problemi.pdf>

18. I. Gruzina, M. Poliukhovych. Consulting company's key performance indicators analysis. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практичної конференції / тези доповідей (Одеса, 26–27 листопада 2020 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 35–36.

https://skced2020.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/hneu-lystopad_2020-pechat.pdf

Особистий внесок: розглянуто базові показники оцінки ефективності стратегії підприємства

19. Poliukhovych M. Brief description of Main Schools of Enterprise's Competitive Development Strategy Formation / The 14st International scientific and practical conference «*Innovation in Science and Technology*» (January 25-26, 2021) Primedia E-launch LLC, USA, Boston. 2021. P. 109–112.

https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%A1%D0%A8%D0%90_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

20. Полюхович М. Особливості оцінки ступеню компетентності фахівців, які розробляють стратегію підприємства, при формуванні групи експертів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали

міжнародної науково-практичної конференції (Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 48–50.

https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	27
1.1. Дослідження сутності понять «конкурентна стратегія» та «стратегія розвитку», їх класифікація та місце серед інших стратегій	27
1.2. Систематизація підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства	40
1.3. Визначення сутності глобалізації та пов'язаних з нею чинників впливу на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства	58
Висновки до розділу 1	75
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	77
2.1. Оцінка доцільності формування й реалізації конкурентної стратегії розвитку для підприємств різних галузей України	77
2.2. Обґрунтування вибору експертів для визначення системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку	100
2.3. Формування системи показників для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства	119
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	149
3.1. Аналітичне забезпечення технології формування конкурентної стратегії розвитку	149

3.2. Моделювання вартісної оцінки бізнесу консалтингового підприємства як складова етапу розробки процесу формування його конкурентної стратегії розвитку	173
3.3. Оцінка впливу інформаційних технологій як чинника глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	189
Висновки до розділу 3	203
ВИСНОВКИ	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	210
ДОДАТКИ	228

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

ЄС – Європейський союз

Ринок M&A – ринок угод злиття і поглинання підприємств

ММС EFAS – модифікована матриця аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища консалтингового підприємства

ММС IFAS – модифікована матриця аналізу стратегічних факторів внутрішнього середовища консалтингового підприємства

ММС SFAS – модифікована матриця підсумкового аналізу стратегічних факторів формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства

ВСТУП

У сучасному світі питання ефективного функціонування підприємства суттєво залежить від здатності керівництва сформуванню успішну стратегію з урахуванням усіх можливих аспектів та викликів навколишнього середовища. Світ змін, високого рівня непередбачуваності, відкритості зачіпає майже усі сторони життєдіяльності підприємств. Водночас стирання кордонів у багатьох сферах діяльності вимагає знань та навичок, які базувались би як на усталених, так і новітніх підходах щодо формування конкурентних стратегій розвитку підприємств.

Глобалізація також загострює актуальність створення дієвої конкурентної стратегії. Зокрема, відкритість кордонів та мобільність населення через світову пандемію вірусу SARS CoV-2 стали одними із найвпливовіших чинників формування стратегії розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку для підприємств багатьох галузей. Підприємства галузей, пов'язаних з наданням послуг населенню, як то сфери пасажирських перевезень, туристичного та харчового бізнесу, сфери обслуговування та багатьох інших були змушені переглядати свої плани та змінювати стратегії, а стрімкий розвиток технологічних стартапів призвів до необхідності змінювати бізнес-моделі та використовувати сучасні технології. Тому спроможність стратегії підприємства враховувати чинники глобалізації з одночасним набуттям ним конкурентних переваг, стає важливою характеристикою для керівників, власників бізнесу, службовців, науковців, які прагнуть сталого розвитку підприємств шляхом формування успішних конкурентних стратегій.

Питання сутності стратегії та її різновидів, зокрема, конкурентних стратегій та стратегій розвитку, розглядається у роботах багатьох вчених. Так, конкурентні стратегії досліджено в роботах М. Портера, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, П. Дойля, Р. Касадесус-Масанела, Дж. Е. Рікарта, Ф. Ніколза, Д. О. Барабася, Є. А. Бельтюкова, Т. І. Лепейко, Л. А. Некрасової, І. А. Грузіної, А. Унгер.

Вивченню основ формування стратегії розвитку присвячені праці відомих вчених, як то: О. І. Пушкар, О. М. Тридід, І. П. Отенко, Я. В. Демків, О. В. Лебідь, Ю. А. Паламарчук, Н. Пархоменко, Г. В. Жаворонкова, Т. Н. Шкода, Т. І. Павлюк, В.А. Василенко. На дослідження стратегії як окремої категорії стратегічного менеджменту та підходів до її формування спрямовували зусилля Л. Є. Довгань, Ю. С. Герасимчук, К. В. Маринцева, П. Друкер, І. Ансофф, Дж. Стейнер, Г. Мінцберг, Л. Харт, Б. Карлоф, Д. Сакас, Н. Константинопулос, В. Л. Дикань, Л. І. Федулова, Т. В. Шталь, В. С. Пономаренко та інші. Окремо слід виділити авторів робіт, присвячених глобалізації. Серед них А. Жолі, М. Юнус, У. Бек, Б. Міланович, З. Бауман, Дж. Томпкінсон, М. Кастельс, Дж. Бхагваті, Р. Робертсон, Ю. Сурмін, О. Кулініч, О. Валуйський.

Аналіз робіт науковців свідчить, що основними етапами розвитку наукової думки було виділення окремих видів стратегій, вивчення окремо стратегій розвитку, стратегій маркетингу та ділових стратегій і окреме вивчення феномену глобалізації. Водночас, було виявлено, що досі не існує єдиного визначення понять стратегії, глобалізації, відсутні їх загальноприйняті класифікації. Існуючі підходи до формування стратегій вкрай різноманітні, мають досить широкий перелік управлінських інструментів, однак чіткі критерії щодо доцільності використання в залежності від характеристик, виду діяльності, етапу життєвого циклу та фази розвитку підприємства відсутні. Крім того, в науковій літературі є багато інформації щодо оцінки ефективності діяльності підприємств і майже відсутні системи показників, які б дозволили враховувати специфіку їх діяльності на різних етапах формування стратегії та оцінювати на підставі цього ефективність її реалізації. Актуальність зазначеного кола питань стала передумовою вибору теми дисертації, визначення її мети та завдань, а також загального алгоритму проведення дослідження.

Актуальність проблем та їх значущість для використання у практичній діяльності підприємств сучасних технологій з формування конкурентних стратегій розвитку зумовили вибір теми дослідження. Дисертаційна робота відповідає напряму наукових досліджень Харківського національного

економічного університету імені Семена Кузнеця у межах спеціальності «073 Менеджмент» і відповідає напряму розвитку науки і техніки «3.5.1 Моделювання процесів управління соціально-економічними системами та прогнозування їхнього розвитку». Окремі результати дисертаційної роботи використано під час участі у господарсько-договірній темі «Формування конкурентної стратегії підприємства» (державний реєстраційний номер 0119U103440), зокрема, в межах п. 1.1. «Сутність конкурентної стратегії та її класифікація» на підставі дослідження сутності та основних характеристик стратегії, узагальнено її класифікацію, з метою обґрунтування необхідності поєднання конкурентної стратегії зі стратегією розвитку у єдину конкурентну стратегію розвитку підприємства, формування якої є доцільним в умовах високотурбулентного сучасного середовища.

Мета дослідження полягає у подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

уточнити понятійно-категорійний апарат предметної галузі, зокрема, такі ключові поняття, як «глобалізація», «стратегія», «стратегія розвитку», «конкурентна стратегія» та «конкурентна стратегія розвитку», встановити їх взаємозв'язки;

визначити роль та місце конкурентної стратегії та стратегії розвитку у стратегічному управлінні підприємства та систематизувати сучасні наукові підходи до формування стратегії та конкурентної стратегії розвитку, узагальнити їх класифікацію;

на прикладі підприємств галузі з найвищим рівнем конкуренції обґрунтувати перелік показників, які дозволяють оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства та врахувати вплив основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть впливати на процес формування конкурентної стратегії розвитку;

визначити основні етапи технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства та визначити ефективні управлінські інструменти для їх реалізації;

проаналізувати основні чинники впливу глобалізації та оцінити їх вплив на конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, при дослідженні історичних аспектів виникнення складових понятійно-категорійного апарату стратегічного менеджменту використано історичний метод; для визначення сутності понять «стратегія» та «конкурентна стратегія» – морфологічний та контент-аналіз; для узагальнення чинників глобалізації – діалектичний метод; методи аналізу та синтезу – для дослідження поточного стану підприємств та визначення складових стратегічного менеджменту, які використовуються при формуванні конкурентної стратегії розвитку; абстрактно-логічний метод – для удосконалення технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та чинників глобалізації; методи статистичного аналізу – для дослідження поточного стану та тенденцій розвитку консалтингової галузі; метод головних компонент – для визначення галузі з найвищим рівнем конкуренції; методи статистичного аналізу – для аналізу інформації на різних етапах формування конкурентної стратегії розвитку; методи експертного опитування – для визначення переліку показників оцінки впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на ефективність реалізації його конкурентної стратегії розвитку; ієрархічно-агломеративний метод кластерного аналізу – для групування основних показників і узгодження думок експертних груп щодо підсумкової кількісної оцінки основних показників ефективності

реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства; методи стохастичного факторного аналізу – для побудови матричних моделей, регресійного аналізу, побудови дерева рішень – для удосконалення аналітичного етапу та етапу розробки конкурентної стратегії розвитку; методи теорії ймовірностей – для оцінки ймовірностей реалізації сценаріїв розвитку підприємства при побудові дерева рішень та бальної оцінки окремих складових аналізу; метод дисконтування грошових потоків – для визначення ринкової вартості підприємства; графічний метод – для візуалізації основних теоретичних і практичних положень дисертації.

Поставлені завдання вирішено з використанням програмних комплексів Statistica 12, Microsoft Excel 2019 та Matlab R2014.

Інформаційну базу дослідження склали дані офіційних сайтів Державного комітету статистики України, Верховної ради України, Національного банку України, Міністерства освіти і науки України, комітету статистики ЄС, управлінських звітів консалтингових компаній, результати досліджень міжнародних організацій, праці вітчизняних і зарубіжних науковців та результати власних досліджень автора, матеріали періодичних видань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, методичних підходів, технології формування конкурентної стратегії розвитку, удосконаленні процесу оцінювання впливу одного з чинників глобалізації, а також практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. Основні результати полягають у такому:

удосконалено:

процес оцінювання впливу інформаційних технологій як чинника глобалізації на розмір виручки консалтингового підприємства, особливістю якого є врахування результатів регресійного аналізу взаємозв'язку між кількістю випадків його участі у відкритих електронних торгах системи публічних закупівель Prozorro та обсягом виручки, що дозволить використовувати показник ймовірності отримання цільової виручки для

об'єктивної оцінки консалтинговим підприємством достатності ресурсів з метою вибору найкращого сценарію реалізації конкурентної стратегії розвитку;

методичне забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства, особливістю якого є використання різних методів відповідно до етапів технології (послідовності) формування конкурентної стратегії розвитку, а саме, адаптованих для сфери консалтингових послуг методів MMC EFAS, MMC IFAS, MMC SFAS, а також карти конкурентів, побудованої з використанням бульбашкової діаграми, матриці кількісних оцінок та карти стейкхолдерів (на підготовчому етапі), використанням дерева рішень, побудованого на основі поставлених цілей та завдань, і статистичних моделей та вартісної оцінки бізнесу (на етапі розробки стратегії);

дістало подальший розвиток:

понятійно-категорійний апарат формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, який включає визначення понять «стратегія», «стратегія розвитку», «конкурентна стратегія розвитку», а також визначення характеристик конкурентної стратегії розвитку, які дозволяють врахувати відокремлені та узагальнені найбільш вживані науковцями основні риси та особливості стратегії розвитку та конкурентної стратегії для формування єдиної конкурентної стратегії розвитку підприємства;

система показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства, яка, на відміну від існуючих, сформована з урахуванням специфіки галузі та найефективніших управлінських інструментів, дозволяє врахувати вагомість показників при оцінці ефективності реалізації його конкурентної стратегії розвитку;

технологія (послідовність) формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, особливістю якої є наявність чотирьох основних етапів з акцентом на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізі стейкхолдерів, аналізі поточного стану та визначені й математичному обґрунтуванні варіантів стратегічного розвитку при побудові дерева рішень, що дозволяє обрати об'єктивно обґрунтований найоптимальніший сценарій можливого стратегічного

розвитку підприємства та проконтролювати ефективність реалізації розробленої стратегії в межах запропонованої системи оцінки її ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в стратегічному управлінні консалтинговими підприємствами.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «НЕО Експерт» (довідка №28-07/2/21 від 28.07.2021 р.) – модель вартісної оцінки підприємства та оцінка ймовірності перемоги в електронних торгах, що дозволило отримати об'єктивний результат за порівняно короткий час та прийняти рішення щодо майбутнього сценарію розвитку підприємства, – та ТОВ «Бізнес Ассіст» (довідка №377/07-21 від 27.07.2021 р.) – методи MMC EFAS, MMC IFAS та MMC SFAS та система показників оцінки ефективності реалізації стратегії, що дало змогу скоригувати існуючу конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею здобувача, всі результати якої одержані автором особисто та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Теоретичні і практичні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на 11 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: XXI Міжнародна науково-практична конференція «Практические аспекты оценки бизнеса и недвижимости» (м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.); «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 28 квітня 2017 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 1-2 червня 2017 р.); XXII Міжнародній

конференції «Оцінка майна та майнових прав» Українського товариства оцінювачів (м. Одеса, 14-15 вересня 2017 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.); Міжнародному науковому форумі «*NEW ECONOMICS – 2019*» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (26–27 листопада 2020 р.); «*Innovation in Science and Technology*» (США, м. Бостон, 25-26 січня, 2021 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.).

Основні результати та висновки дисертаційного дослідження опубліковано в 19,5 наукових працях. Структура наукових праць за темою дисертації є наступною: 2 статті у періодичних наукових видання інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Польща та Словацька Республіка); 6,5 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз; 11 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація містить 295 сторінок (12,29 авт. арк.) і складається з анотації, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 40 таблиць, з них 9 займають 9 повних сторінок; ілюстрована 40 рисунками, з них 3 займають 3 сторінки. Список використаних джерел містить 163 найменування на 18 сторінках. Робота включає 12 додатків на 68 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 182 сторінки (7,58 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Дослідження сутності понять «конкурентна стратегія» та «стратегія розвитку», їх класифікація та місце серед інших стратегій

Зважаючи на важливість коректного визначення переліку понять, які формують основу понятійно-категоріального апарату цього дослідження, було сформовано і графічно відображено структуру предметної області дослідження (рис. А.1, додаток А). Відповідно до наведеної структури основним поняттям, яке започатковує виникнення різних видів стратегій, пов'язаних з конкурентною стратегією розвитку, є стратегія.

Беручи до уваги особливості об'єкта дослідження, зокрема, багатоваріантність визначень його окремих складових та неможливість кількісного виміру понятійного апарату, важливим є морфологічний аналіз базового поняття «стратегія» та його подальший поділ на основні елементи або форми з метою організації інформації у корисний спосіб для кращого розуміння їх сутності, отримання формалізованої структури стратегій та визначення у ній місця «конкурентної стратегії розвитку». Відповідно актуальність застосування морфологічного аналізу полягає у вирішенні проблеми розуміння сутності «конкурентної стратегії розвитку» в сучасних економічних працях.

Поняття «стратегія» відоме ще з давніх часів: раніше воно використовувалось у військовій сфері і лише в середині ХХ ст. воно було пристосоване в сфері бізнесу, з урахуванням його специфіки [1, с. 126].

Дослідженням стратегії займалась велика кількість вчених. І сьогодні керівники підприємств працюють у мінливому середовищі з великими обсягами інформації і знають про існування щонайменше кількох різновидів стратегій.

Водночас мінливість довкілля вимагає від підприємства постійного розвитку, щоб відповідати постійно виникаючим новим вимогам навколишнього середовища та зростаючій кількості зацікавлених сторін, одночасно зберігаючи та поліпшуючи вже досягнуті показники ефективності діяльності. Отже, вдала стратегія розвитку є основою існування сучасного підприємства. Водночас багато питань і проблем викликає необхідність чіткого розуміння: як саме зробити стратегію розвитку підприємства вдалою? Велика кількість конкурентів, дедалі вибагливіші вимоги споживачів, різноманіття нових технологій, зниження бар'єрів для виходу на ринки нових гравців як в межах однієї країни, так і по всьому світі, особливі умови та можливості, що виникають в наслідок глобалізації, все це змушує менеджмент підприємств піклуватись в першу чергу про конкурентоспроможність та ефективність усіх ланок діяльності підприємства і пошук його особливого місця серед інших підприємств. Таким чином особливої ваги набуває конкурентна стратегія, яка має одночасно поєднуватись із неперервним розвитком. І саме дослідження цих двох стратегій – конкурентної стратегії та стратегії розвитку – пошук можливості їх поєднання та визначення їх ролі серед інших видів стратегій наведено нижче за текстом цього розділу.

Одними з перших вчених, які займались вивченням стратегії в менеджменті, є І. Ансофф та П. Друкер, роботи яких [2; 3; 4] при визначенні стратегії об'єднує аналіз процесу створення конкурентної переваги. І. Ансофф в своїй роботі [4] розглядає стратегію як абстрактне поняття, за допомогою якого організація може досягнути своєї мети, і тому стратегія автоматично перетворюється у певний набір обов'язкових до виконання правил. Водночас він, як і П. Друкер, не розглядає стратегію ні планом, ні перспективою, ні як жодний інший термін, що зустрічається в працях сучасних науковців, і які є основою праць Г. Мінцберга [5; 6], який пропонує п'ять окремих тлумачень стратегії. Слід зазначити, що Г. Мінцберг, так само як П. Друкер та М. Портер, пов'язували загальне визначення стратегії із конкурентами. Тобто, якщо в роботі І. Ансоффа стратегія пов'язується лише з метою підприємства, то у працях Г. Мінцберга, П.

Друкера та М. Портера стратегія пов'язує мету підприємства із його конкурентами та, відповідно, конкурентними перевагами. Аналізуючи працю Г. Мінцберга, можна припустити, що вона враховує інформацію стародавнього китайського твору [7], згідно з яким перша стратагема розглядає стратегію як план дій [7; с.38], друга – як позицію [7; с. 42], інші стратагеми описують в якості успішних стратегій прийоми, хитрощі та особливі маневри [7; с.47, 54, 60, 114], принципи поведінки [7; с.75, 84]. Дж. Стейнер, визначаючи стратегію, приділяє окрему увагу особам, які розробляють стратегію [8], а деякі автори прирівнюють стратегію до мистецтва [8].

Результати морфологічного аналізу поняття «стратегія» наведено в додатку А (рис. А.1) та опубліковано в окремій праці автора [9] .

Для зручності аналізу тлумачень терміну «стратегія» автором було розроблено діаграму, яку наведено на рисунку 1.1.

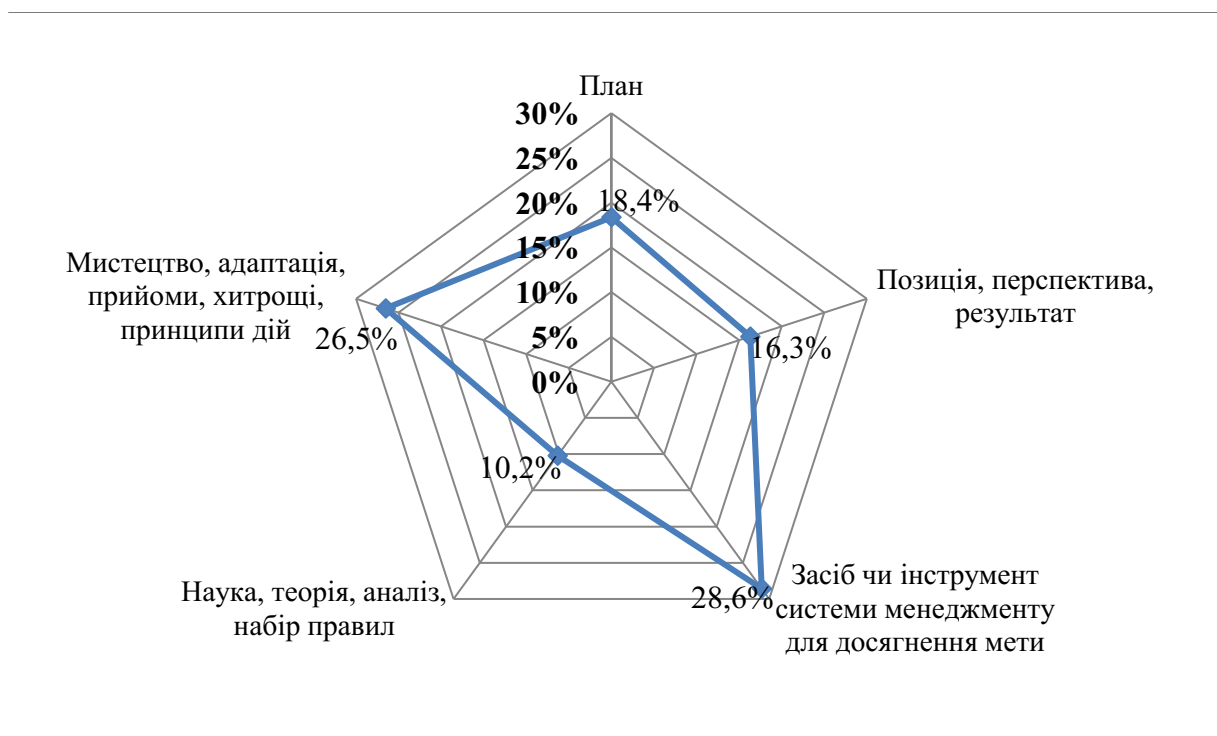


Рис. 1.1. Поширеність різних визначень терміну «стратегія»

Сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]

Отже, найчастіше (28,6%) під стратегією розуміють певний засіб або інструмент менеджменту, який використовується для зв'язку наявних вхідних ресурсів із бажаним результатом чи метою. На другому місці за частотою вживання (26,5%) є більш образний підхід до тлумачення, коли стратегія визначається як мистецтво, адаптація, прийоми, хитрощі чи принципи дій. Стратегію як план було визначено у 18,4% випадків, а як позицію, перспективу чи результат – у 16,3% випадків. Водночас певна частина науковців вважають, що стратегія – це теорія, наука, аналіз, набір правил (10,2%).

На думку автора, при подальшому аналізі визначень слід звернути увагу, що планування також є інструментом менеджменту, в той час як менеджмент може розглядатись і як наука, і як мистецтво. Крім того, зважаючи, що реально отримані результати, позиція та перспектива можуть значно відрізнитись від такого, який розглядався менеджерами, на думку автора, ці терміни ближче відносяться до образного підходу, ніж аналітичного. В даному випадку автор погоджується з визначенням образного підходу до визначення стратегії, як такого, коли в процесі мислення стратега переважає діяльність правої півкулі головного мозку або дивергентного мислення, в той час як під аналітичним підходом мається на увазі конвергентний спосіб мислення, коли переважає діяльність лівої півкулі [10].

Отже, на думку автора, стратегія – це інструмент менеджменту, спрямований на досягнення бажаного результату, який може бути виражений у формі плану та науково обґрунтованих правил або у формі особливої поведінки, психологічних прийомів, хитрощів, результатів натхнення [9]. Запропоноване визначення стратегії базується на результатах морфологічного аналізу [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9].

Зважаючи на наявність різних видів стратегії, що відображують її багатоаспектність, та з метою створення основи для подальшого вивчення конкурентної стратегії розвитку необхідно також дослідити існуючі класифікації стратегій.

Існує значна кількість класифікацій стратегій. Так, однією з поширених є класифікація стратегій за ієрархічною ознакою [11, с. 98; 12, с. 1]: загальна,

корпоративна та конкурентна (або ділова). Схожа класифікація пропонується в роботі Кравченко [13]: загальна, ділова (бізнес-стратегії) та портфель функціональних субстратегій. Найчастіше в англійській літературі зустрічається класифікація стратегій за рівнями, відображена в праці Рітсона Н. [14]: верхній рівень – корпоративна, далі – конкурентна або бізнес-стратегія (ділова) і найнижчий рівень – функціональна чи операційна стратегія.

Відповідно до роботи Герасимчука В.Г. [15, с.118], існує наступна класифікація стратегій:

- 1) За ієрархічністю: загальнокорпоративна, портфельна, ділова;
- 2) За функціональністю: маркетингова, екологічна, соціальна, фінансова, економічна, розвитку та досліджень, виробнича, структурних перетворень;
- 3) За терміном реалізації: довгострокова, середньострокова, короткострокова;
- 4) За стадією економічного розвитку, життєвого циклу організації: стратегія зростання, стабілізації, відступу;
- 5) За основним напрямками зростання: інтенсивна, інтеграційна, диверсифікована;
- 6) За роллю організації в конкуренції: стратегії лідера, претендента на лідерство, новачка та послідовника;
- 7) За зміною конкурентної позиції: стратегії розширення, переорієнтації та скорочення;
- 8) За ступенем глобалізації охоплення ринку: стратегії диверсифікації, інтернаціоналізації, сегментації;
- 9) За масштабами та методами охоплення ринку: стратегії концентрованого маркетингу; диференційованого та недиференційованого маркетингу;
- 10) За перевагами у витратах та якості товарів: стратегія диференціації, фокусування лідерства за рахунок економії на витратах;

11) Відповідно до експортно-імпоротної політики: стратегії імпорту, прямого та непрямого експорту; виробництва за кордоном.

Аналіз наведеної класифікації свідчить, що частину класифікаційних ознак можна безпосередньо віднести до сфери маркетингової діяльності підприємства. Це, зокрема, поділ стратегій за роллю організації в конкуренції [16], за масштабами та методами охоплення ринку й за перевагами у витратах та якості товарів (подібні до класифікації М. Портера [17]), за зміною конкурентної позиції та за ступенем глобалізації охоплення ринку. Таким чином, п'ять з одинадцяти класифікаційних ознак пов'язані з маркетинговою стратегією.

Повніша класифікація, яка пропонується колективом авторів [11], показана в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій [11]

Спосіб класифікації	Види стратегій
За сферами впливу стратегій	Стратегії мають вплив на окремих бізнес-процес чи на підприємство в цілому
За суб'єктами впливу	Стратегії персоналу, покупця, постачальника, бюджету, фіскального органу, кредитора
За напрямками впливу	Стратегії, спрямовані на зовнішнє середовище підприємства чи всередину організації
За характером впливу на результати діяльності організації	Прямий та непрямий
За рівнем використання стратегій	Стратегії використовуються по відношенню до окремого структурного елемента організації чи до окремої організації чи до комплексу технологічно пов'язаних підприємств
За переважними факторами виробництва, на які ці стратегії орієнтовані	Персонал, фінанси, інформаційні ресурси, основні засоби, комбінація різних факторів

Продовження таблиці 1.1

Спосіб класифікації	Види стратегій
За характером цілей, що мають бути досягнуті з використанням стратегії	Оперативні цілі стратегії, глобальні або загальні цілі, тактичні цілі
За глибиною часового горизонту	Довгострокові, короткострокові та середньострокові
За ступенем універсальності	Такі, що прив'язані до певних проектів чи контрактів, й такі, що не залежать від конкретного змісту контрактів та інноваційних проектів
За ступенем новизни	Оригінальні та традиційні
За ступенем ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії	Стратегії з високими або низькими ризиками очікуваних результатів; стратегії з управлінням ризиками
За типами розвитку	Фінансового, організаційного, технологічного розвитку
За видами розвитку	Інноваційні, інвестиційні, технологічного розвитку, зростання, реінжинірингу, реструктуризації
За кількістю бізнес-процесів, які охоплюються стратегіями	Стратегії, що охоплюють один або групу процесів чи стратегії, що охоплюють усі організаційні бізнес-процеси

Зазначена класифікація включає досить широкий перелік критеріїв, за якими можна класифікувати стратегії в цілому, водночас, вона не враховує форму представлення стратегії (у вигляді плану, зафіксованого на папері, чи хитрощів, які ніде не фіксуються і можуть бути таємницею стратега).

Крім того, за рахунок універсальності та різноманітності критеріїв класифікація не дає можливості відокремити особливості різних видів стратегій, оскільки вони можуть поєднувати між собою одразу декілька з наведених критеріїв.

З огляду на тему дослідження, зокрема, для розуміння особливостей стратегії розвитку, відповідно до наведеної вище класифікації виділяються:

- 1) стратегії розвитку, що відрізняються за видами і типами;
- 2) стратегії впливу, які різняться за напрямками, суб'єктами та сферами.

Тобто наведене вище можна узагальнити та зробити висновки, що ці види стратегій можуть відрізнятись між собою у відповідності до інших способів класифікації.

За результатами дослідження різних стратегій було встановлено, що досліджені класифікації не враховують деякі ознаки стратегії, які зустрічаються у працях різних авторів (додаток А), зокрема:

- кількість осіб, які розробляють стратегію на підприємстві (одноосібна стратегія та колективна стратегія);

- автор чи розробник стратегії (людина, штучний інтелект). У випадку розробки стратегії для підприємства, як правило, автором стратегії виступає людина або колектив людей, у випадку, наприклад, розробки стратегії розвитку підприємства автором стратегії може бути штучний інтелект;

- формою вираження стратегії (стратегія відображена на папері чи іншому носії інформації (наприклад, електронному, дерев'яному тощо) або наявна лише в думках стратега);

- функціональність (для рішення лише одного класу завдань або поєднання у комбінацію кількох видів стратегій для вирішення різного виду завдань);

- відношення до конкурентів, коли стратегія передбачає досягнення мети і завдань шляхом пошуку вільних ринкових ніш та напрямів розвитку, наприклад, стратегія голубого океану, чи передбачає посилення конкурентної боротьби на вже існуючих ринках, наприклад, стратегія червоного океану;

- прозорість (можна легко перевірити ефективність стратегії чи можливість оцінки ефективності ускладняється певними чинниками).

Відповідно до теми дослідження особливий інтерес викликає стратегія розвитку та конкурентна стратегія, які мають деякі з рис загальної стратегії, наведених у класифікаціях вище.

Окремі визначення розвитку (табл. 1.2) та стратегії розвитку [3; 11; 12; 16; 24] можна зустріти в роботах різних вчених.

Таблиця 1.2

Морфологічний аналіз поняття "розвиток"

Автор, джерело	Визначення та характеристика
Дикань В. Л. [1]	Означає якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається
Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. [18]	Процес закономірної зміни, переходу із одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого Ступінь свідомості, освіченості, культурності
Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. [11]	Здатність системи змінювати свій склад і структуру в процесі функціонування
Мельник Л.Г. [19]	Незворотна, спрямована, закономірна зміна
Шумпетер Й. [20]	Окреме явище, цілком відмінне від того, що можна спостерігати в економічному коло обігу чи прагненню до рівноваги. Це спонтанні й дискретні зміни у шляхах перебігу економічного життя, порушення рівноваги, які назавжди змінюють і замінюють попередній стан рівноваги. Тобто це лише такі зміни економічного життя, які постають з його власної ініціативи, зсередини, а не накинени ззовні.
Захаров С.В. [21]	Розвиток бізнес-одиниці інтегрованої корпоративної групи - закономірний цілеспрямований процес трансформації відкритої динамічної системи в просторі і часі, який відбувається в умовах стратегічної, фінансової та інвестиційної обмеженості, та можливої неузгодженості тактичних цілей підприємства і головної підприємства, і призводить до кількісних і якісних конструктивних змін властивостей системи, що підвищують ефективність її функціонування

Продовження таблиці 1.2

Автор, джерело	Визначення та характеристика
Мерріам- Вебстер [22]	Створення чи докладання особливих зусиль для розробки нових шляхів з плином часу
	Рух від початковій позиції до такої, що такої, що надає більше можливостей для ефективного використання
	Шлях примусити еволюціонувати або поступово розгортатись через послідовність станів чи змін, кожен з яких є підготовчим для наступного
	Розширення за допомогою процесу росту
Міжнародний інститут стійкого розвитку [23]	Для комерційного підприємства стійкий розвиток означає прийняття бізнес-стратегій і заходів, які сьогодні відповідають потребам підприємства та його зацікавлених сторін водночас захищаючи, підтримуючи та посилюючи людські та природні ресурси, які будуть потрібні в майбутньому.
	Розвиток є плинним та змінюється з часом у відповідь на збільшення інформації та пріоритети суспільства, які еволюціонують

Зміст стратегії розвитку можна визначати «через проекцію загального поняття розвитку на об'єкт розвитку, якими є підприємство і його окремі складові» [12, с. 42]. Таким чином, стратегію розвитку підприємства (системи) можна розглядати як «складний системний об'єкт, що володіє сукупністю певних властивостей», які «можуть визначати якість стратегії з різних позицій: або з погляду її формування, особливостей та умов реалізації, або з точки зору ступеня досягнення ... розвитку підприємства» [11, с. 98] або як стратегію, спрямовану на «якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається» [3, с. 141]. Таким чином, слід констатувати, що в наявних публікаціях немає чіткого визначення стратегії розвитку. В даній роботі автором пропонується розглядати «стратегію розвитку підприємства» як послідовність дій, спрямовану на незворотну та закономірну зміну поточного стану

підприємства у часі задля досягнення цілей її авторів (авторів стратегії) з урахуванням внутрішніх потреб підприємства та факторів зовнішнього середовища.

Окремі дослідники виділяють кілька видів стратегій розвитку. Так, колектив авторів у праці [11, с. 101] виділяє: 1) стратегії розвитку на основі інноваційних процесів; 2) стратегії зростання підприємства; 3) стратегії приватизації та реструктуризації підприємства; 4) стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства; 5) стратегії технологічного розвитку; 6) стратегії кризового розвитку та антикризового управління підприємством.

Ще однією важливою стратегією при формуванні конкурентної стратегії розвитку підприємства, як було зазначено на рис. А.1, є конкурентна стратегія.

Узагальнюючи наведену вище інформацію та зважаючи на те, що важливим аспектом стратегії розвитку є прийняття до уваги та реагування на діяльність конкурентів [16, с. 324], можна відзначити, що формування конкурентної стратегії розвитку підприємства має також включати одночасно ознаки мистецьких дій та плану розвитку стратегів із врахуванням дій конкурентів, позиції підприємства та її товару (продукту, послуги), ситуації в галузі, позиції підприємства на певному ринку, та інших аспектів зовнішнього середовища, що спрямовані на якісну зміну підприємством свого складу та структури в процесі подальшого функціонування.

Морфологічний аналіз поняття «конкурентна стратегія» наведено в окремих роботах автора [24; 25] та додатку А (табл. А.3). Аналіз тлумачень конкурентної стратегії, наведених в роботі [25, с. 147] дозволяє відзначити наступні властивості конкурентної стратегії. Отже:

- ця стратегія розробляється для однієї бізнес-одиниці, про що зазначили 33% авторів. В даному випадку в якості бізнес-одиниці найчастіше мається на увазі визначення одиниці, яка генерує грошові кошти – найменша група активів, яку можна ідентифікувати і яка генерує надходження грошових коштів, що здебільшого не залежать від надходжень грошових коштів від інших

активів або груп активів [26], що часто відповідає підприємству малого або середнього бізнесу або окремому підрозділу великої корпорації;

- на думку 15% авторів, конкурентна стратегія має розроблятися лише для одного обраного ринку чи продукту, що також відповідає діяльності одного підприємства малого бізнесу чи підрозділу великої корпорації;

- 11% авторів пов'язують дану стратегію із подальшим розвитком підприємства;

- 22% авторів класифікують стратегію із зазначеними вище рисами як функціональну, пов'язану з маркетингом;

- майже всі автори відзначають конкурентну стратегію за специфічною метою, яка ставиться за основу перед її розробниками. Аналіз визначень мети розробки конкурентної стратегії показано на рисунку 1.2.

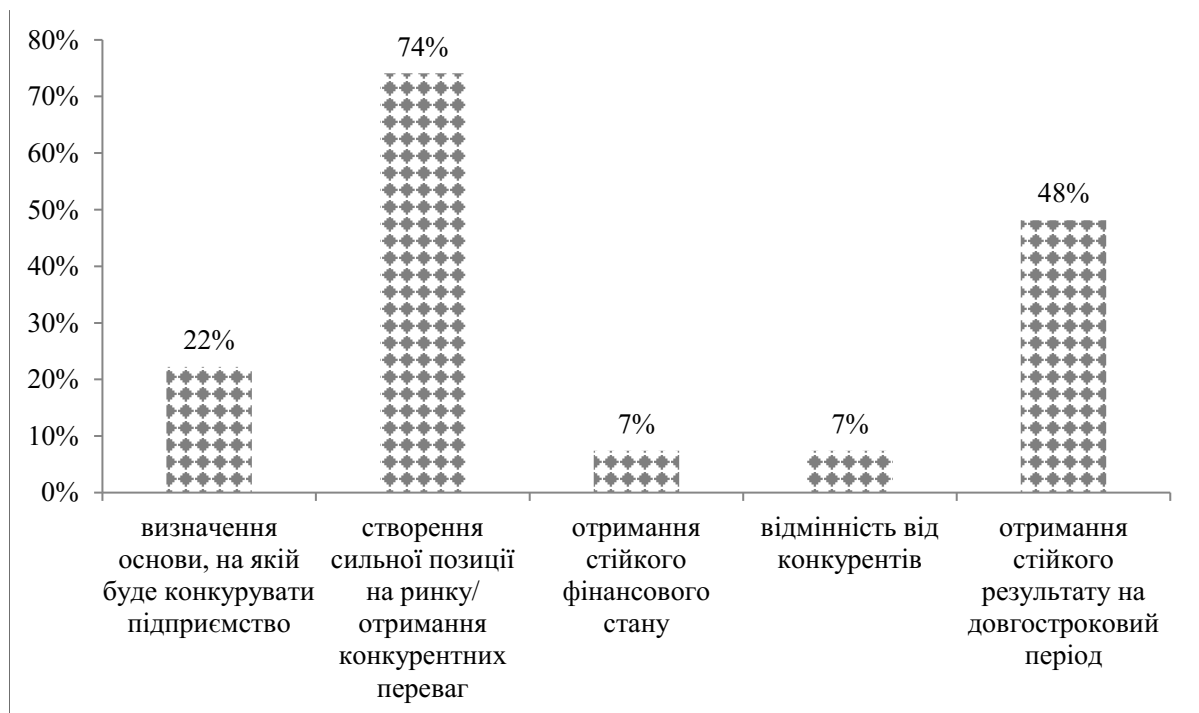


Рис. 1.2. Розподіл тлумачень визначення мети конкурентної стратегії
[2; 12; 14; 16; 17; 23; 27; 31; 32; 33; 35]

Сформовано автором на основі [25]

Переважна більшість авторів розглядає мету конкурентної стратегії як створення стійкої ринкової позиції, в основі якої мають бути конкурентні переваги, отримані на довгостроковий період, тому вважаємо за доцільним при визначенні конкурентної стратегії розвитку враховувати очікувану довгостроковість необхідного результату.

Можна відзначити, що для формування конкурентної стратегії розвитку необхідне комплексне поєднання різних аспектів стратегії та факторів діяльності підприємства. При цьому аналіз ключових понять, пов'язаних із конкурентною стратегією розвитку підприємства, свідчить про наявність досить широкого кола визначень терміну «стратегія», дещо меншої та різноманітної кількості визначень поняття «конкурентна стратегія», а визначення «стратегії розвитку» зустрічається дуже рідко.

Приймаючи до уваги результати теоретичного аналізу автор пропонує визначити конкурентну стратегію розвитку як стратегію, спрямовану на незворотну та закономірну зміну характеристик певного продукту (товару, роботи, послуги) підприємства малого чи середнього бізнесу або бізнес-одиниці великої корпорації, що розробляється з метою досягнення ним стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді за рахунок отриманих внаслідок реалізації цієї стратегії конкурентних переваг [9, с. 141].

Водночас даний вид стратегії можна класифікувати як комплексну стратегію, оскільки вона на відміну, наприклад, від конкурентної стратегії, поєднує кілька функціональних стратегій одночасно та може замінити один окремий вид стратегії, наприклад, корпоративну. За кількістю напрямів бізнесу, які охоплює стратегія, конкурентна стратегія розвитку, на відміну від стратегії розвитку може охоплювати лише один напрям бізнесу.

Місце конкурентної стратегії розвитку у загальній класифікації стратегій визначено у наступному вигляді (рис. 1.3). Запропонована схема містить характеристики конкурентної стратегії, які відповідають класифікаційним ознакам стратегій (табл. 1.1), поєднання яких дозволяє відокремити конкурентну стратегію серед інших видів стратегій.

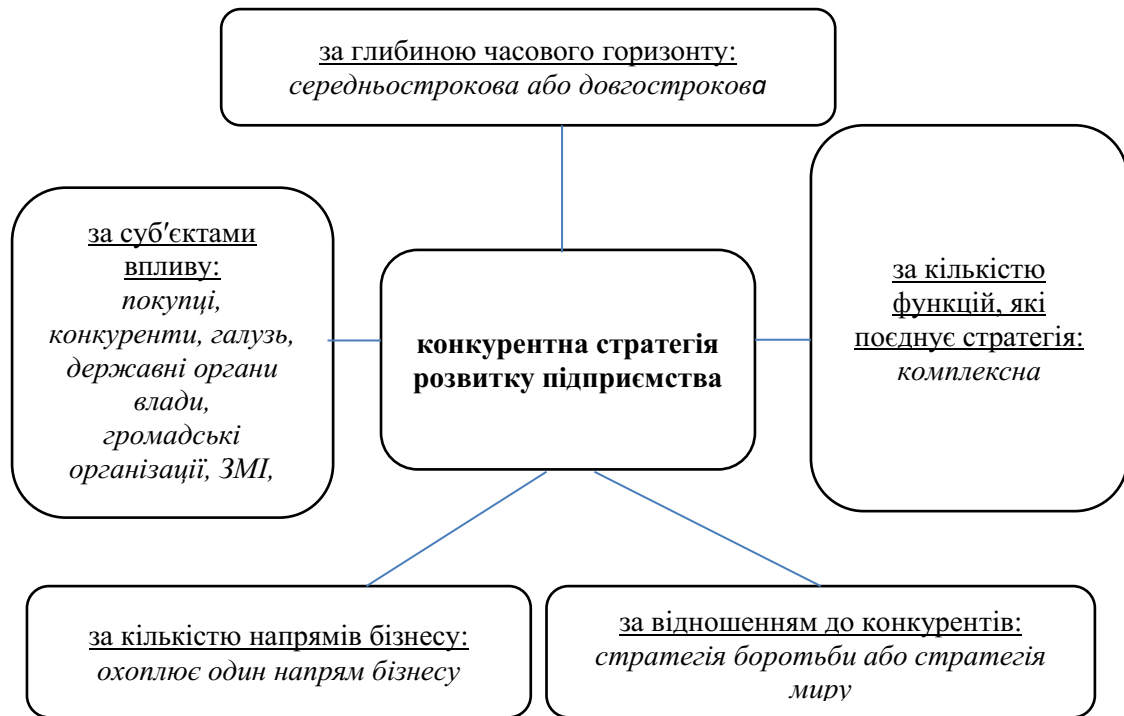


Рис. 1.3. Характеристики конкурентної стратегії розвитку підприємства

Розроблено автором [9] на основі табл. 1.1 та класифікацій, описаних вище за текстом.

Запропонована схема характеристик конкурентної стратегії (рис. 1.3), на думку автора, дозволить спростити процес розуміння сутності конкурентної стратегії розвитку підприємства та оптимізувати процес її формування керівництвом підприємства. Проведений теоретичний аналіз наукової літератури дозволив усвідомити сутність конкурентної стратегії розвитку та зрозуміти її відмінності та особливості у порівнянні з іншими стратегіями.

1.2. Систематизація підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

Відповідно до тлумачного словника [18, с. 856], формування полягає у наданні чомусь певної форми, закінченості, утворенні чи створенні, складанні,

організації. В науковій літературі можна зустріти варіанти «процесу формування» та «механізму формування» стратегії. Під процесом слід розуміти хід чи розвиток явища або послідовну зміну стану об'єкту [18, с. 627], а механізм – це послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище, або це система, будова, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності. Водночас усі ці аспекти формування стратегії є елементами структури предметної області стратегічного управління розвитком підприємства [11, с. 7]. Отже, можна зробити висновок, що, розглядаючи формування конкурентної стратегії розвитку з точки зору процесу, слід акцентувати увагу на певних діях, які б допомогли послідовно змінити, сприяти розвитку підприємства на певному ринку, а при вивченні механізму формування стратегії розвитку слід звернути увагу на будову та складові елементи, що дозволяють сформувати стратегію.

Аналіз наукових робіт [4; 27; 16; 28; 6; 17; 29; 30; 14; 31; 32] свідчить про відсутність особливостей, які б відрізняли формування конкурентної стратегії розвитку від формування будь-якої іншої стратегії [23; 31; 32]. Процес формування будь-якої стратегії менеджменту підприємства, на думку багатьох науковців, полягає у наданні компетентних відповідей на низку базових запитань [4; 27; 16; 28; 6; 17; 29; 30; 14]. Для конкурентної стратегії розвитку вони є наступними [16, с. 505; 17, с. 56; 14, с. 7; 27, с. 67]:

- 1) Які продукти/послуги пропонує підприємство?
- 2) Хто є споживачами/клієнтами підприємства?
- 3) Що відбувається у галузі підприємства, із конкурентами, в навколишньому середовищі?
- 4) Як, в який спосіб можна відрізнитись від конкурентів?
- 5) Які протиріччя є рушійною силою розвитку?
- 6) Якими є цільові показники росту, розміру та прибутковості?
- 7) Що, де, коли необхідно робити для досягнення цілей?
- 8) Які інструменти слід використати для досягнення цілей?
- 9) Як робити і навіщо?
- 10) Які технології слід використовувати?

11) Які можливості та виробничі потужності будуть потрібні?

12) Як скоригувати або чого дотримуватись у поточній стратегії для того, щоб підприємство було життєздатним?

За словами Г. Мінцберга, «...вивчаючи процес формування стратегії організації ... слід зрозуміти, як саме стратегу вдається часом синтезувати масу розрізної інформації у нові перспективи...» [6, с. 138].

Досліджуючи різні підходи до формування стратегій та, зокрема, конкурентних стратегій, вченими розроблено різноманітні їх класифікації [2; 6; 12; 16; 17; 33; 34; 37]. Серед них є наступні:

1) підхід, що визнається деякими науковцями як «класичний» [33, с. 144], розроблений та запропонований М. Портером [12]. Ним пропонуються підхід до абсолютного лідерства у витратах (полягає у розробці та вживанні заходів, спрямованих на досягнення максимальної мінімізації витрат, одним з недоліків має неможливість дослідження та вчасного застосування нових технологічних розробок, інновацій), підхід з точки зору диференціації (полягає у відокремленні від конкурентів за рахунок створення певних унікальних цінностей, як правило, вимагає досить багато ресурсів, зокрема, коштів та часу, крім того унікальність продукту може бути швидко скопійована конкурентами) та підхід фокусування (вибір або поєднання однієї з двох, описаних вище, стратегій, в межах певного сегменту ринку).

2) підхід на основі позиціонування підприємства, запропонований Ж.-Ж. Ламбенем, полягає у доповненні базових стратегій з класичного підходу М. Портера обраним варіантом конкурентної переваги відповідно до типу позиціонування підприємства [16]. Серед переліку запропонованих Ламбенем конкурентних стратегій є стратегія лідера, стратегія того, хто кидає виклик, стратегія того, хто йде за лідером, стратегія фахівця.

3) О. М. Тридідом виділяються два підходи до формування стратегії розвитку [34, с. 177]. Перший з них «слабкий». В цьому випадку формування стратегії базується на наявних можливостях та потужностях підприємства без урахування будь-яких варіантів їх розширення, використовуються лише вже

наявні у менеджменті пріоритети. Другий – «сильний», відповідно, передбачає розробку механізмів для збільшення можливостей підприємства шляхом надання доступу до більшого числа ресурсів, потужностей і базується на зміні пріоритетів менеджменту.

4) Г. Мінцберг виділяє три базових підходи до формування стратегії, на основі яких дістали розвитку десять шкіл формування стратегії [6, с. 13-14]. Перший описує те, як мають формуватись стратегії, і включає в себе школу дизайну (в основі формування стратегії розглядається процес обмірковування і подальшого конструювання стратегії), школу планування (формування стратегії полягає у формалізації та систематизації процесу) та школу позиціонування (формування стратегії розглядається як аналітичний процес, що базується на виборі стратегічно вдалого ринкового позиціонування підприємства). Другий підхід вивчає специфічні аспекти, що властиві процесу формування стратегії. До нього відносяться шість шкіл: школа підприємництва (в основі процесу формування стратегії знаходяться процес передбачення майбутнього та наявність одного яскравого керівника, який здатний до натхнення та прийняття ризику); когнітивна школа (в основі містить ментальний процес і вивчає свідомість стратега); школа навчання (стратегія розглядається як процес, що розвивається, і, відповідно, потребує поступової розробки, крок за кроком); школа влади (ведення переговорів між конфліктуючими групами у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства є сутністю формування стратегії); школа культури (формування стратегії розглядається як колективний процес, що визначається організаційною культурою); школа зовнішнього середовища (в основі процесу формування стратегії полягає реактивність, яка викликається впливом факторів лише зовнішніх обставин, тому стратегу слід обмірковувати переважно вплив зовнішнього тиску на підприємство). Третій підхід є узагальнюючим і базується лише на одній школі конфігурації. Відповідно до неї формування стратегії є процесом трансформації, в ході якого менеджери повинні прагнути об'єднати процес побудови стратегії з її змістом з урахуванням організаційної структури та її оточення. В якості результату цього

процесу мають бути або окремі складові життєвого циклу організації, або аналіз зміни її станів.

5) Н. Рітсон також виділяє три підходи (школи) до формування стратегій: школу планування, позиціонування та ресурсну школу [14]. Серед них школа планування (представники І. Ансофф, К. Ендрюс) базується на використанні тенденцій з минулого, розробці прогнозів як для стійкого середовища, використовує елементи бюрократії, не підходить для турбулентного середовища через відсутність гнучкості. Школа позиціонування (представники М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен), яка базується на аналітичному підході до маркетингових стратегій та намаганнях відшукати у середовищі найкращу позицію для підприємства і суттєво залежить від обчислювання ефективності інструментів для прийняття рішень та ресурсна школа (представники Р. Грант, М. Хамель), яка передбачає, що розробка стратегій почнеться із вивчення внутрішнього середовища підприємства замість ринку. Включає в себе наявність базових компетенцій та можливість розробки стратегії, виходячи із наявності ресурсів, потужностей та компетенцій. Серед недоліків має небезпеку ігнорування зовнішнього середовища та неврахування організаційної культури і людського капіталу.

б) біологічний підхід, в межах якого вченими та дослідниками проводяться певні аналогії між існуванням підприємства та існуванням окремих біологічних істот, що базуються на спільних рисах, важливих для виживання та успішного існування у зовнішньому середовищі як підприємства, так і істот. Зокрема, А. Унгер [35] враховує такі фактори внутрішнього середовища підприємства як його розміри, стійкість та тип виробництва, і, у відповідності до цього, обирає конкурентні стратегії, що подібні до поведінки окремих тварин (наприклад, левів). Іншими вченими та дослідниками [36] пропонується використання стратегій багряного (стратегія, спрямована на виживання продукту та отримання прибутку на конкурентному ринку) та блакитного океану, основною думкою останньої є припинення конкурування між підприємствами та необхідність у створенні нового попиту задля досягнення

успіху [36]. Для підприємств малого та середнього бізнесу також пропонуються стратегії хамелеона, бджоли, гриба та піскара [34].

7) в роботі Я. Демків [37] пропонується розглядати три підходи до формування конкурентних стратегій: перший – за ознакою формування конкурентних переваг (за основу взято працю М. Портера [17]), другий за ознакою становища на ринку (за основу прийнято працю Ф. Котлера [38]) і третій підхід на основі рівня розвитку технології, який дозволяє відокремити стратегії «раннього» технологічного лідерства (полягає у прагненні здобути прибутки вище середнього рівня за рахунок раннього розпізнавання нових можливостей та застосування інновацій, властива сфері послуг та високотехнологічним компаніям), «пізнього» технологічного лідерства (властива традиційному виробництву і включає в себе використання класичних стратегій та неквапливе застосування інновацій), стратегії технологічного послідовництва (основна увага стратегів полягає у застосуванні технологій, перевірених конкурентами), що розглянуто на основі праці Бургельмана Р. та Майдік М.;

8) в роботі Дубініної Н. [2] можна зустріти аналіз двох підходів до формування конкурентних стратегій: ринковий підхід (серед представників М. Портера [17]) та ресурсний підхід (представники Рюлі Е., Холл Р. [2]). Аналізуючи переваги та недоліки обох методів, Дубініна Н. запропонувала поєднувати ці підходи під час формування конкурентної стратегії.

В цілому аналіз наукових робіт [4; 27; 16; 28; 6; 17; 29; 30; 14; 31; 32] свідчить про відсутність особливостей, які б відрізняли формування конкурентної стратегії розвитку від формування будь-якої іншої стратегії [23; 31; 32; 39].

Узагальнюючи наведену вище інформацію, можна зазначити, що усі ці підходи залежать від особи, яка розробляє стратегію, та стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Водночас різноманітність поглядів науковців та ситуацій, які виникають в життєвому циклі підприємства, неможливість використання однієї успішної стратегії постійно та

інші чинники сприяють появі нових модифікованих стратегій, які водночас базуються на вже ustalених підходах до їх формування. Отже, автором пропонується класифікувати підходи до формування конкурентної стратегії у вигляді узагальнюючої схеми [40], яка об'єднує у собі базові, на думку автора, підходи до процесу формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Узагальнення підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

Розроблено автором [40]

При розробці зазначеної класифікації у вигляді квітки підприємство було прийнято за основу, відповідно, його внутрішні фактори діяльності зосереджено у центральному колі. Спираючись на описані підходи до формування стратегії, а також результати досліджень інших авторів [9; 41] стосовно того, що можна відрізнити мистецтво від науки за допомогою способів пізнання, запропоновано підходи до формування, позначені як дві лівих пелюстки (технологію та ресурси) прийняти за основу розробки стратегії для осіб, які надають перевагу системним та логічним підходам у мисленні. Тобто, при формуванні стратегії з

використанням, наприклад, ресурсного або технологічного підходів, слід, в першу чергу, проаналізувати ресурси підприємства або наявні технології.

Ці підходи можуть допомогти стратегу оцінити доцільність застосування таких конкурентних стратегій, як наприклад, стратегії лідерства у витратах або стратегії наслідування лідера. І, навпаки, підходи до формування стратегії, позначені як дві праві пелюстки (навчання та біологія), запропонувати для осіб, які сприймають стратегію, скоріше як мистецтво, ніж набір правил та методів. Наприклад, у випадку використання біологічного підходу при формуванні конкурентної стратегії доцільним буде перейняти основи поведінки тварини, як наприклад, лева чи бджоли. Використання підходів до формування конкурентної стратегії розвитку, які позначені верхньою та нижньою пелюстками (планування та ринок), вимагають майстерного вміння поєднувати мистецтво з системним та логічним підходами до пізнання.

Водночас, слід зазначити наявність іншої класифікації підходів до формування конкурентної стратегії. Так, одним з українських авторів відзначається, що існують такі підходи, як факторна схема визначення конкурентної стратегії підприємства, поетапний процес розвитку стратегії, циклічна та ієрархічна моделі процесу стратегічного планування, механізм формування альтернатив та інші [31; 42].

Факторна схема визначення конкурентної стратегії підприємства, по-суті, зводиться до аналізу факторів, ключові з яких описані в роботі М. Портера [17; 43], і, на думку автора, відповідає одному з етапів процесу формування стратегії. Поетапний процес формування або процес поетапного моделювання конкурентної стратегії розвитку підприємства, на думку автора, являє собою процес, який розбитий на окремі етапи і спрямований на встановлення взаємозв'язку конкурентного потенціалу підприємства чи бізнес-одиниці із чинниками навколишнього середовища, які для конкурентної стратегії розвитку відповідають п'ятьом силам конкуренції відповідно до М. Портера та іншим чинникам, що могли б сприяти стійкому розвитку цього підприємства.

Стосовно стійкого розвитку підприємства автором досліджено стратегічні звіти різних підприємств, організацій та наукову літературу, на підставі чого визначено, що в той самий період появи теорії конкурентної стратегії, описаної у роботах М. Портера [17; 43; 44], перші видання яких відбулись у 1980 та 1985 роках [45; 46], у 1984 р. було опубліковано ще одну важливу наукову працю, в якій описано теорію Р. Е. Фрімана щодо стейкхолдерського підходу до формування стратегії [47; 48]. Відповідно до змісту цього підходу, відзначалось, що кожне підприємство має певне коло стейкхолдерів чи зацікавлених сторін, які визначались як «будь-яка група чи особа, що може зазнавати впливу або впливати на можливість досягнення підприємством його цілей» [47; 49]. Основною метою цього підходу зазначено досягнення балансу між інтересами усіх зацікавлених сторін та розуміння соціальної відповідальності підприємства при розробці своєї стратегії розвитку.

Порівнюючи зміст теорій Р. Е. Фрімана та М. Портера, можна відзначити, що вони відрізняються, переважно, колом стейкхолдерів чи зацікавлених осіб, інтереси, цінності та ступінь впливу яких слід враховувати при розробці стратегії певного виду.

Аналіз річних стратегічних звітів сучасних європейських та українських підприємств [23; 50; 51; 52; 53; 54; 55] свідчить, що для отримання стійкого розвитку підприємства спираються на поєднання факторів різних груп зацікавлених сторін, в тому числі, крім економічних, важливими чинниками сучасного сталого розвитку є екологічний та соціальний.

Імовірно, що при вдалому поєднанні цих чинників підприємству все частіше вдається отримати стійкі конкурентні переваги, оскільки переважна більшість підприємств, в першу чергу, намагається використовувати показники операційного менеджменту та маркетингу, які водночас не завжди гарантують стійкість отриманих конкурентних переваг [40; 56; 57]. Відповідно до існуючих етапів процесу формування стратегії розвитку, можна відзначити декілька варіантів, запропонованих різними авторами. Так, процес формування стратегії

розвитку за Хоменко О. І. [58, с.134], представлений на рис. 1.5, включає п'ять основних етапів.



Рис. 1.5. П'ять етапів формування стратегії розвитку за Хоменко О. І. [58]

Водночас, представлені етапи не містять опису дій чи завдань, які мали б бути вирішеними та не дозволяють сформуванню повністю стратегію, оскільки не передбачають можливості контролю результатів, отриманих в наслідок реалізації стратегії.

У спільній роботі представників Міжнародного інституту стійкого розвитку та підприємства Deloitte & Touche [23] визначаються етапи формування стратегії розвитку, які наведено на рис. 1. 6. Кожен з описаних етапів містить детальний опис дій та основних завдань етапу, а в сукупності усі етапи переставляють собою технологію, використання якої стратегами підприємства, відповідно, до рекомендацій Deloitte & Touche [23] дозволить досягти стійкого розвитку.

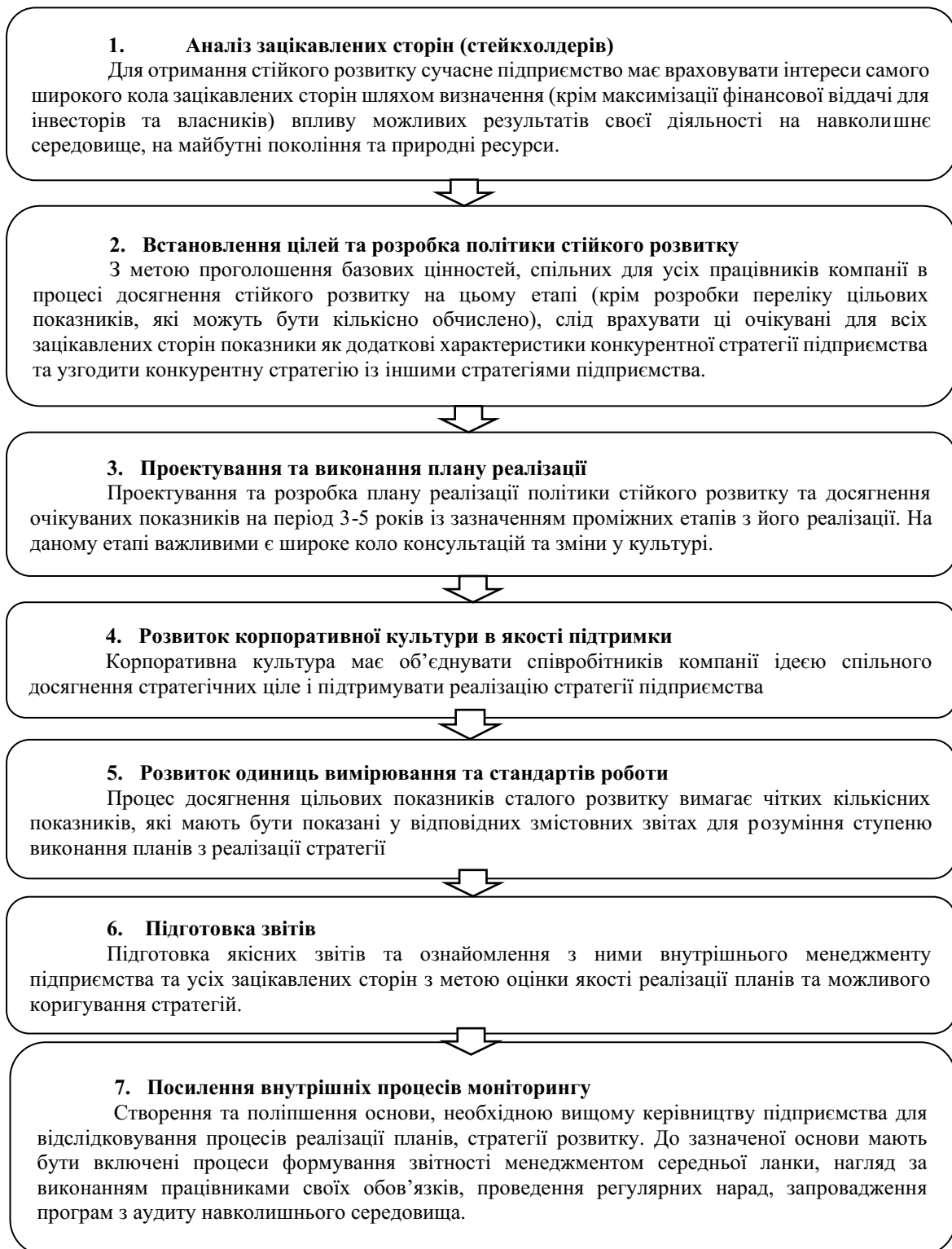


Рис. 1.6. Технологія формування стратегії розвитку за даними Міжнародного інституту стійкого розвитку та підприємства Deloitte & Touche [23]

У роботі Дубініної Н. А. [27; с.70] не зазначено основні складові формування конкурентної стратегії (рис. 1.7), крім того не було виділено окремих етапів цього процесу.

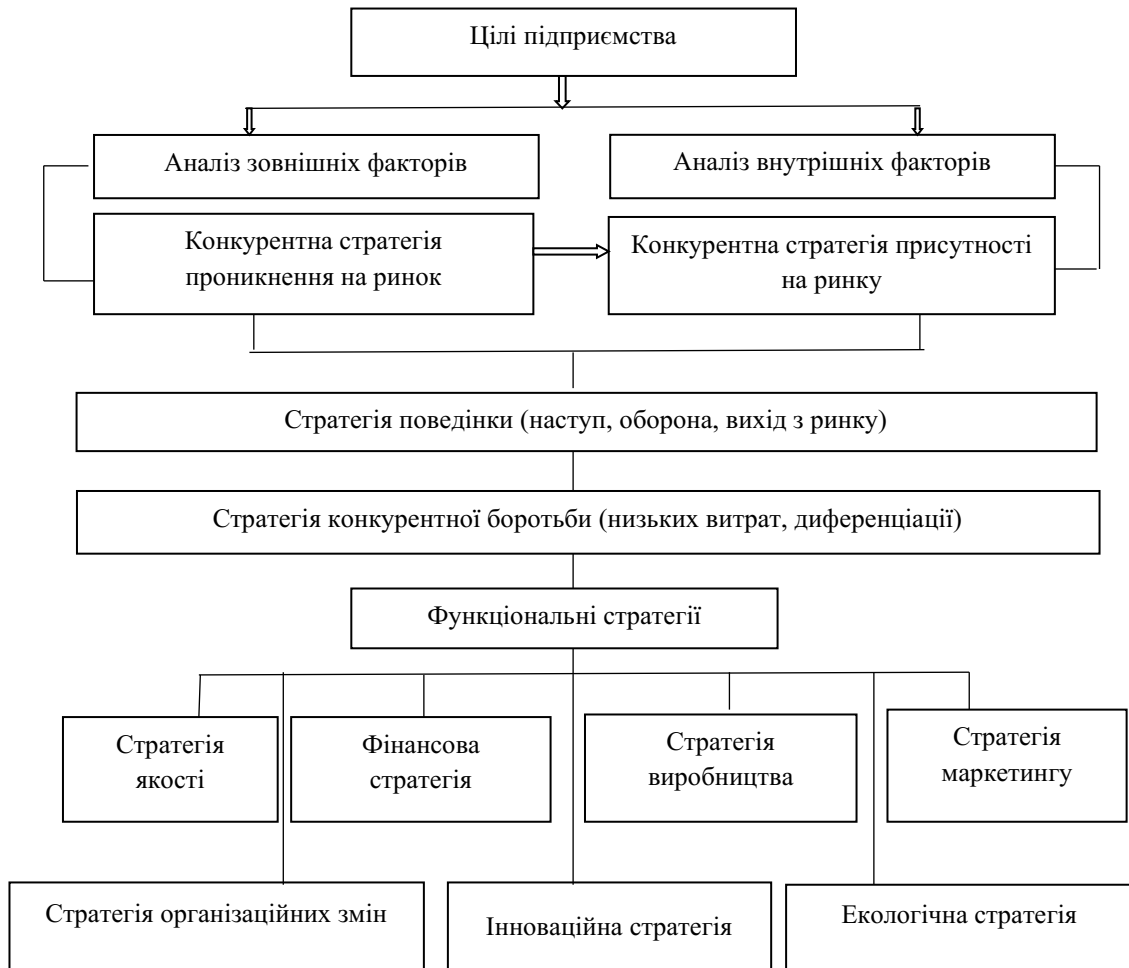


Рис. 1.7. Формування конкурентної стратегії за Дубініною Н. А. [27]

Слід також зазначити, що рис. 1.7 включає в себе різні види стратегій, виділені окремо за їх функціональними ознаками і об'єднані за однією властивістю – їх відповідністю поняттю конкурентної стратегії.

У праці Олійник Л. В. та Кузнєцової А. П. [32; с. 123] представлено досить складну багатоетапну схему формування стратегії розвитку (рис. 1.8).

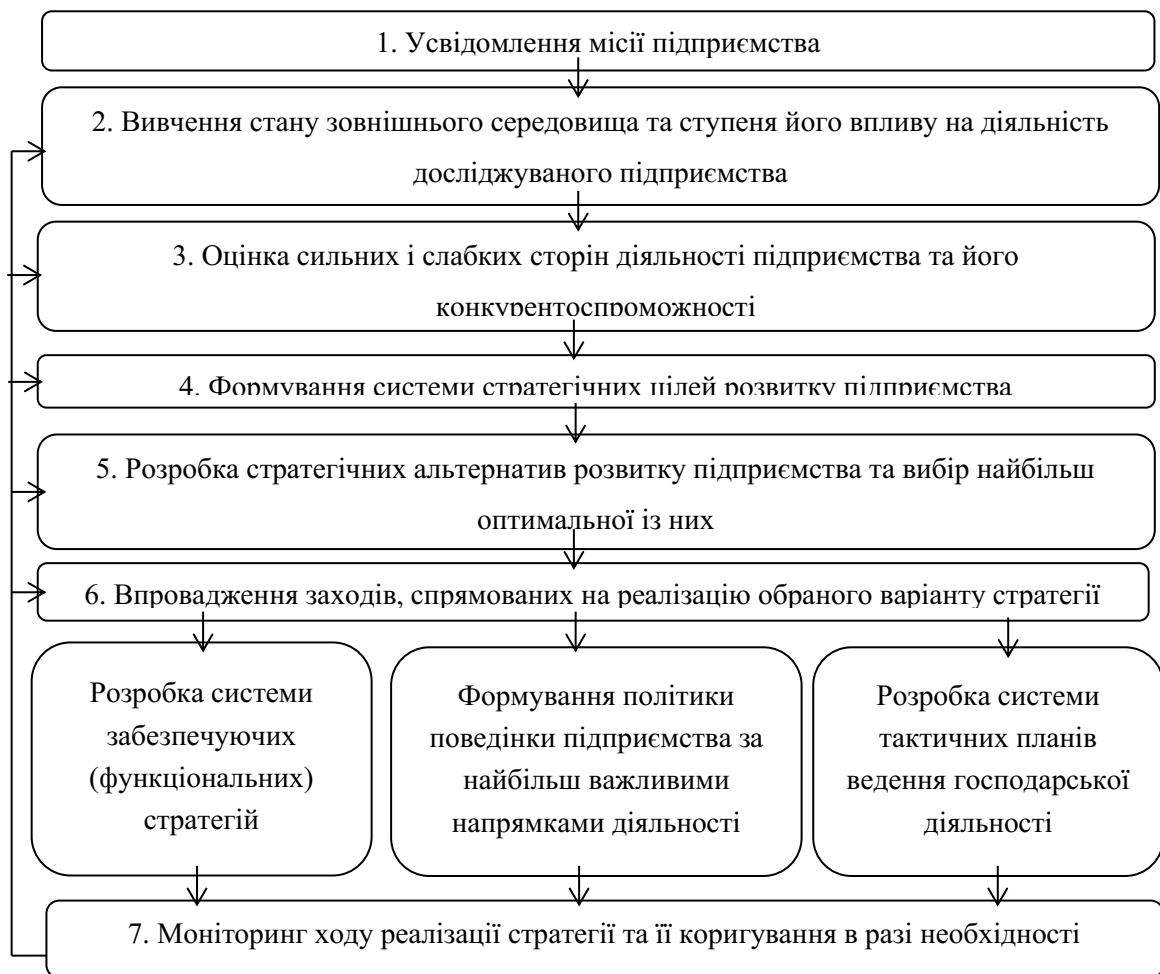


Рис. 1.8. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [32]

Водночас запропонована схема не містить деталізації виділених окремо етапів, що ускладнює розуміння необхідної послідовності дії, а наявність досить значної кількості кроків у процесі формування стратегії розвитку збільшує час на формування стратегії. Крім того, усі описані елементи наведеної формування стратегії розвитку подібні до етапів формування стратегії розвитку та конкурентної стратегії з рис. 1.5 – 1.7. Схематичне зображення процесу формування конкурентної стратегії відповідно до праці колективу авторів [48] показано на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Формування конкурентної стратегії за Кім К., Хан Х та Ватс Ч. [48]

Аналіз дослідженої інформації щодо етапів формування стратегій дозволяє відзначити, що, по-перше, в науковій літературі відсутнє формулювання етапів формування виключно конкурентної стратегії розвитку, по-друге, існуючі підходи до формування конкурентної стратегії та стратегії розвитку вказують на наявність спільного для обох типів стратегій каркасу для їх формування з одночасним існуванням ряду відмінностей.

Крім того, відповідно до рис. 1.5-1.9 визначення бажаного стану підприємства, розробка стратегії та формування системи показників оцінки ефективності стратегії, як правило, знаходяться між етапом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і етапом безпосередньої реалізації стратегії, тому доцільно буде узагальнити та об'єднати ці три складові в один етап при формуванні конкурентної стратегії розвитку (рис. 1.10). Описані на рис. 1.5 –1.9 процеси формування різних видів стратегій доцільно перевірити на їх відповідність визначенню сутності поняття «технологія», запропонованому у різних джерелах інформації [18; 22].

Зокрема, у словнику Ожегова С. І. та Шведової Н. Ю. [18] технологія визначається як сукупність методів для виробництва продукту в певній галузі. При цьому технологія включає також контроль цього виробництва. В іншому словнику [22] поняття «технологія» містить більше аспектів: застосування знань у певній сфері діяльності на практиці; спосіб досягнення поставлених завдань шляхом використання процесів, методів чи знань; спеціалізовані аспекти визначеної сфери діяльності. Крім того, відомо, що існують певні технології стратегічного менеджменту, як наприклад, технологія стратегічного планування, технології підтримки прийняття стратегічних рішень, технології збалансованих систем показників [2; 4; 5]. Таким чином, беручи до уваги те, що: 1) стратегія є продуктом діяльності осіб, які приймають управлінські рішення в сфері стратегічного менеджменту на підприємстві, тому досліджена на рис. 1.5 – 1.9 послідовність етапів створення стратегії дозволяє провести аналогію певної послідовності етапів технологічного процесу в межах єдиної технології виробництва продукту сфери матеріального виробництва з описаною послідовністю при виготовленні конкурентної стратегії розвитку як продукту сфери нематеріального виробництва; 2) всі описані на рис. 1.5 – 1.9 етапи формування стратегії вимагають використання спеціальних методів та знань у сфері стратегічного менеджменту для досягнення поставлених цілей та завдань; 3) послідовна реалізація описаних етапів дозволяє застосовувати знання у сфері менеджменту на практиці; 4) оскільки технологія включає в себе етап контролю, це пояснює необхідність включення до технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства також етап її реалізації, як це показано на рис. 1.5; 1.6; 1.8; 1.9. Отже, наведена на рис. 1.5 – 1.9 послідовність етапів формування стратегії відповідає сутності поняття «технологія». Узагальнюючи результати дослідження, автором запропоновано технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства [40], яка представлена на рис. 1.10, оскільки технологія дозволяє отримати повністю завершену і готову до застосування в практичній діяльності конкурентну стратегію розвитку [18; 22].

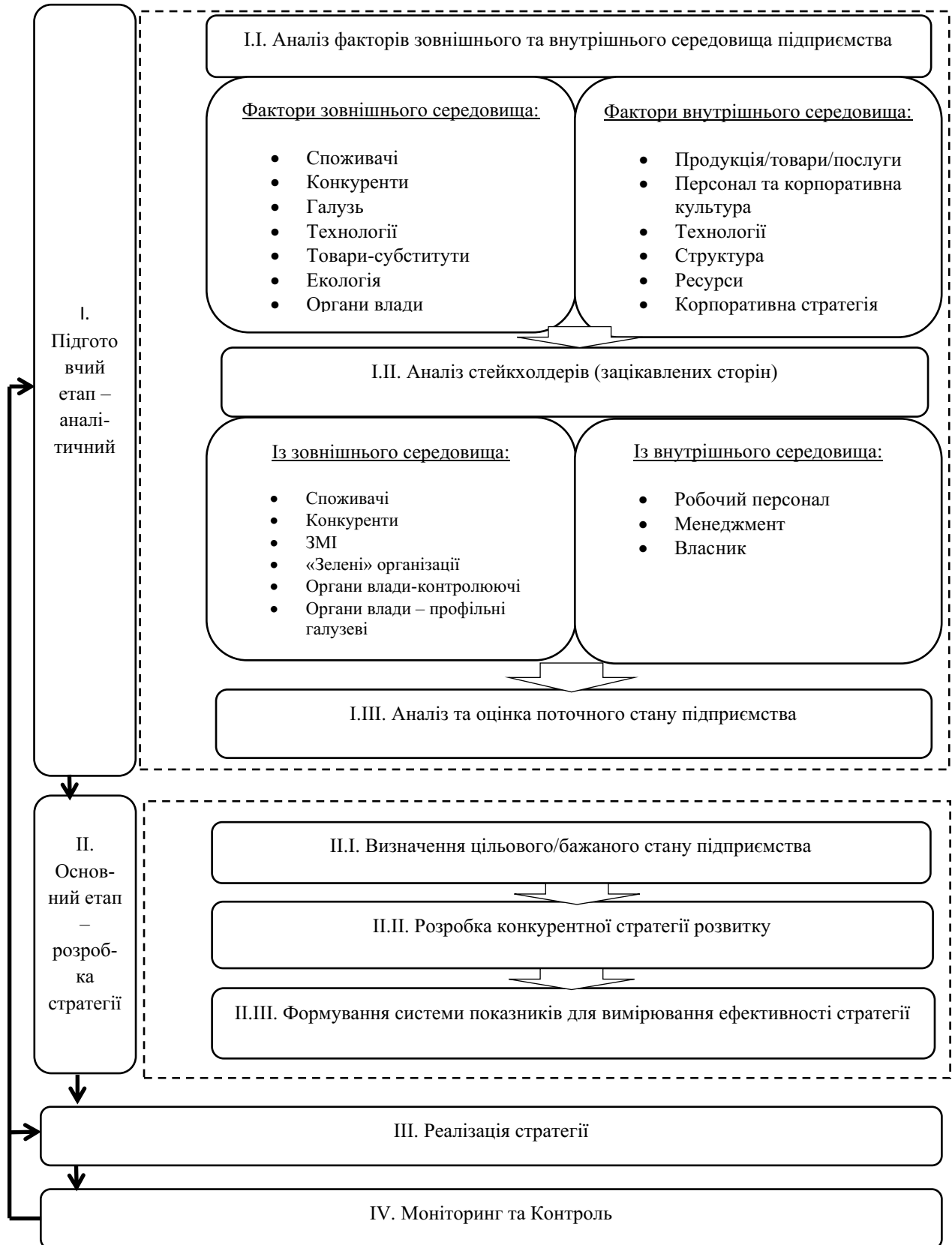


Рис. 1.10. Технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

Сформовано автором [40]

Отже, автором пропонується технологія формування конкурентної стратегії, яка представляє собою схему дій стратега і складається з чотирьох етапів. В даному випадку термін «технологія» вибрано через те, що він дозволяє врахувати можливість практичного застосування схематично зображеної інформації, яку містить технологія [18; 22].

На першому етапі – аналітичному- доцільно провести підготовчу роботу до прийняття рішень щодо розробки стратегії. Він містить три складові:

1) аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, під час проведення якого слід прийняти до уваги особливості конкурентної стратегії розвитку, тобто те, що усі аналізовані фактори мають обов'язково стосуватись продукції/товарів/послуг підприємства, а також конкурентних сил, зазначених у роботі М. Портера [17]. Тому автором було виділено їх в окремий перелік для зовнішнього середовища та окремо для внутрішнього середовища. При цьому фактор технології може бути як у зовнішньому середовищі, де відбувається їх стрімкий розвиток, так і у внутрішньому середовищі, де вже існують певні технології, що може безпосередньо впливати на якість та характеристики товару/продукції/послуг підприємства;

2) аналіз стейкхолдерів або зацікавлених сторін має на меті вивчення не просто осіб та організацій, які мають певний інтерес до діяльності підприємства, але й виділення певного кола стейкхолдерів, які, на думку осіб, які розробляють стратегію, можуть мати вплив на ключові складові конкурентної стратегії розвитку. Крім того, зважаючи, що під час розвитку очікується одночасно посилення конкурентної позиції, слід аналізувати також осіб, які можуть сприяти або розвитку, або посиленню/ослабленню конкурентної позиції. Тому автором було виділено окремо коло зацікавлених осіб;

3) аналіз та оцінка поточного стану підприємства має на меті визначення поточного місця підприємства та його продукції/робіт/послуг на ринку із використанням кількісних та якісних показників, різних технік та видів аналізу, як, наприклад, матричний аналіз.

На другому етапі відбувається безпосередня розробка стратегії. Він також містить три складові:

1) визначення цільового/бажаного стану підприємства, що має на меті формулювання (чи коригування) цілей та задач підприємства, пов'язаних одночасно з його розвитком та одержанням конкурентних переваг, створенням стійкої конкурентної позиції;

2) розробка конкурентної стратегії розвитку у вигляді політики чи плану дій, пошуку нових ідей та ноу-хау для досягнення встановлених цілей та виконання певних задач, або спроби вибору однієї з існуючих стратегій та розробки варіантів її адаптації для цілей та задач підприємства. На цьому ж етапі слід визначити період, на який розробляється стратегія, та прийняти до уваги інтереси усіх стейкхолдерів. Зазначений етап містить вузьку деталізацію послідовності кроків, і, на відміну від процесу формування стратегії, не надає їй завершеності [18; 22];

3) формування системи показників для вимірювання результатів реалізації стратегії має також враховувати інтереси та специфіку стейкхолдерів, включати в себе показники, які мають бути кількісно вимірюваними та з можливістю їх якісного опису. Крім того, слід встановити обмеження щодо загальної оптимальної кількості цих показників з метою надання користувачеві лише релевантної інформації та створення можливості чіткого розуміння їх значення, та визначити механізми моніторингу ходу реалізації стратегії.

Третій етап процесу формування конкурентної стратегії розвитку підприємства передбачає її реалізацію. Зазначений етап включено до загальної технології на основі аналізу робіт [23; 32; 48; 58], оскільки автор вважає, що досягнення завершеності, як частини процесу формування стратегії, неможливе без апробування попередніх етапів формування стратегії на практиці та переходу до наступного етапу оцінки результатів цього апробування. На даному етапі слід мобілізувати усі необхідні ресурси підприємства на досягнення поставлених цілей (зокрема, приділити увагу персоналу та менеджменту і максимально використати можливості існуючої на підприємстві корпоративної культури).

Приймаючи до уваги, що конкурентна стратегія розвитку підприємства спрямована на отримання стійкого результату, на даному етапі слід створити певні сходинки для розвитку та підтримки стійкого результату шляхом спрямування на отримання необхідного результату якомога ширшого кола стейкхолдерів та забезпечення одночасної узгодженої постійної роботи як із внутрішніми ресурсами, так і з стейкхолдерами, використовуючи оптимальні канали комунікації.

На четвертому етапі слід забезпечити процес моніторингу та контролю ходу реалізації стратегії шляхом використання визначеної раніше системи показників та формування звітів з інформацією, доступною для розуміння зацікавленими сторонами підприємства.

Запропонована технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства дозволить оптимізувати управлінські процеси прийняття рішень для отримання бажаного результату діяльності підприємства у мінливих ринкових умовах, хоча вона, як будь-яка сучасна стратегія, потребує врахування впливу глобалізації як сучасного феномену розвитку суспільства.

1.3. Визначення сутності глобалізації та пов'язаних з нею чинників впливу на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

Серед великої кількості непростих викликів для країн світу, і в тому числі для підприємств різних за формами власності та розмірами, сьогодні глобалізація відокремлюється як окремий феномен, який зачіпає усі сторони розвитку суспільства. Сутність глобалізації, фактори її впливу та притаманні їй ризики, можливості та проблеми вже багато десятиліть є об'єктами досліджень та дискусій у науковому та діловому середовищі, серед громадських діячів та різноманітних міжнародних і місцевих організацій.

Дослідженням глобалізації займалися такі відомі вчені, як З. Бауман [59], М.Кастельс, Р. Робертсон, А. Аппадурі, У. Бек [60], А. Жолі [61], Б. Міланович, Дж. Томлінсон, М. Юнус [61], Дж. Бхагваті. Тобто сутність глобалізації є цікавою вченим незалежно від країни їх походження чи галузі науки.

Існують також роботи та дослідження українських вчених. Це, зокрема, Т. Возняк, О. Валуйський, Г. Балабанова, О. Білорус, О. Ігнатенко, А. Кальянов [62], О. Кулініч, В. Князєв, А. Михненко, Ю. Сурмін, С. Телешун, В. Трощинський, В. Шконда [62], І. Отенко [63]. Однак, незважаючи на велику кількість наукових та дослідницьких праць, багатогранність та масштабність глобалізації досі призводить до відсутності загальноприйнятої термінології та окресленого універсального кола проблем сучасних підприємств, пов'язаних безпосередньо з глобалізацією. Оскільки не існує абсолютно однакових підприємств, проблематика їх розвитку мала б враховувати розміри, країну фактичного ведення бізнесу та реєстрації [63]. Також у матеріалах досліджень, як правило, не відокремлюються конкретні рекомендації щодо їх адаптації до глобалізації як процесу, що більшість вчених характеризує як незворотній. Крім того, дотепер не сформовані та не розвиваються методики управління ризиками розвитку підприємств в умовах глобалізації, їх оцінки тощо.

Аналіз різноманітних джерел, присвячених вивченню глобалізації, показує, що існує безліч тлумачень та розумінь глобалізації, в яких за основу, як правило, береться один або кілька її ключових аспектів. Результати аналізу та таблиця, яка дозволяє охарактеризувати поняття «глобалізація» [65], представлені в Додатку А (табл. А.4).

На основі аналізу приведених понять, автор визначає глобалізацію як «невідворотній процес розвитку цивілізації XXI ст., який зовні виглядає як інтеграція переважно політичних та економічних сфер, а також екологічної, культурної, соціальної, інформаційно-технологічної та інших» [65]. Однак, окремі науковці [59; 60] стверджують, що глобалізації властиві певні внутрішні протиріччя. Ці протиріччя можуть бути використані для досягнення власних цілей та вирішення задач як підприємствами, так і громадськими діями,

публічними особами. Наприклад [59], посилення розшарування суспільства на багатих та бідних, коли близько 2% населення землі володіють абсолютною більшістю капіталу, в той час як переважна частина населення світу проживає за межею бідності. Стосовно захисту незалежності, суверенітету та кордонів держав ці поняття, фактично, знищуються, натомість посилюється вплив транснаціональних підприємств на керівництва різних країн. Відокремлення бізнесу від місця розташування активів призводить до появи нових можливостей в ухилянні від сплати податків. У окремих категорій населення з'являються можливості шляхом біржових транскордонних спекуляцій формувати великий капітал, наприклад, шляхом отримання арбітражних доходів в наслідок вільного руху капіталів між країнами. Спрямування зусиль транснаціональних корпорацій до побудови вартісної моделі бізнесу призводить до гонитви за великими прибутками і сприяє загостренню екологічних, культурних, соціальних проблем та сприяє кристалізації основної формули глобалізації «капіталізм без праці + капіталізм без податків» [59].

Особливості глобалізації мають власні внутрішні протиріччя. Наприклад, якщо за мету підприємства прийнято збільшення прибутку та посилення конкурентоспроможності підприємства, в такому випадку менеджмент може розглядати скорочення витрат на працю і, відповідно, зменшення чисельності персоналу або утримання заробітної плати на низькому рівні протягом довгого періоду як один із інструментів досягнення цілі. В свою чергу, це сприятиме збільшенню рівня безробіття та використанню роботів та машин замість людей.

Вирішення описаної вище проблеми було описано в роботі М. Юнуса й А. Жолі [61]. Так, науковцями було запропоновано змінити пріоритетність цілей бізнесу і, замість першочергової для будь-якого бізнесу цілі – збільшення прибутку – віддати першість збільшенню соціального ефекту. У цьому випадку можна вирішити одну з проблем глобалізації на державному рівні: покращення рівня життя найбідніших верств населення, що покращить макроекономічні показники держави. Про можливість використання такого підходу у бізнесі у своїй праці написав М. Юнус, де також в якості прикладу було розглянуто малий

бізнес із Бангладеш [61]. Так, в ході практичної реалізації ідей з розвитку бізнесу, орієнтованого на людей, було отримано успішні для держави та самих підприємців результати. Крім того, міжнародна корпорація Danone, як представник великого бізнесу, також зацікавилась соціальними аспектами свого розвитку [61]. Отже, будь-які проблеми, спричинені впливом глобалізації, ймовірно, можуть вирішуватись шляхом коригування цілей підприємств. При цьому, зважаючи на масштаби діяльності транснаціональних корпорацій, особливих результатів можна отримати, залучивши до співпраці впливові міжнародні підприємства.

Важливим чинником, пов'язаним із впливом глобалізації, є переосмислення цінності активів та актуалізація їх ринкової вартості. Так, дедалі актуальним стає американський вартісно-орієнтований підхід до ведення бізнесу [66]. Раніше в межах цього підходу можна було максимізувати вартість бізнесу за допомогою традиційних інструментів управління та, як результат, накопичити матеріальні активи. В сучасних умовах мають найвищу ринкову вартість і, відповідно, залучають найбільші інвестиції підприємства, в структурі яких переважають нематеріальні активи, зокрема, сучасні технології та інший інтелектуальний капітал. Звісно, розвиток високотехнологічних підприємств супроводжується підвищеними ризиками, однак наявність успішних інноваційних підприємств (наприклад, Uber та booking.com) є прикладом для інших. Тому в багатьох випадках інвестори готові йти на підвищений ризик.

В умовах глобалізації важливу роль для всіх підприємств також має інформатизація. Дуже велика швидкість інформатизації та суттєве скорочення часу розробки та впровадження нових технологій, за словами відомих фахівців [67; 68], приводить до того, що інформатизація відіграє чи не найбільшу роль у розвитку конкурентоспроможності і суттєво впливає на менеджмент та вибір моделі управління. Важливими складовими в системі управління інформацією та виробництвом є [64; 65]:

- 1) рівень технологій, які використовуються на підприємстві;

- 2) швидкість оновлення технологій та передачі інформації в середині підприємства та у зв'язку із зовнішнім середовищем;
- 3) відповідність продукції існуючим стандартам якості;
- 4) наявність сучасних засобів для обробки та зберігання інформації;
- 5) обізнаність, ступінь довіри та використання на практиці керівництвом підприємства сучасних технологій забезпечення безпеки даних (зокрема, хмарних технологій).

У випадку управління персоналом важливим чинниками успішної роботи є [65] при урахуванні впливу глобалізації:

- 1) пошук, залучення талановитих та професійних співробітників;
- 2) побудова та утримання міцної команди в умовах підвищеної мобільності людських ресурсів по всьому світу;
- 3) забезпечення гідної мотивації та здоров'я найцінніших кадрів;
- 4) прийняті на підприємстві технології прийняття управлінських рішень та рівень автоматизації цього процесу тощо.

Найсильніше підприємства відчувають вплив глобалізації під час взаємодії із зовнішнім середовищем. В цьому випадку значно сильніше відчувається різниця як у розмірах підприємств, так і в країнах ведення їх бізнесу. Наприклад, розглядаючи проблему наявності віртуальних платників податків, можна констатувати факт, що великі транснаціональні підприємства мають багато можливостей оптимізувати їх рівень виплати, в той час як підприємства малого та середнього бізнесу, як правило, територіально прив'язані до певних територій та країн і перетворюються на основних платників податків, хоча при цьому їх рівень доходів в рази різниться від підприємств-гігантів.

Наступним суттєвим фактором, де різко відчувається різниця у розмірах підприємств та їх територіальній приналежності, є доступ до капіталу. Так, транснаціональній корпорації значно простіше зорієнтуватись у вартості капіталу в різних країнах і розробити політику отримання додаткового доходу та управління фінансовими й валютними ризиками, а також оптимізації вартості капіталу. В той час як залучення додаткового капіталу для дрібних підприємств,

зазвичай, є більш складним і тривалим процесом, також для них існує менше варіантів з точки зору фінансового планування.

В цілому в результаті узагальнення інформації з різних джерел можна окремо виділити шість чинників глобалізації, які впливають як на бізнес-процеси підприємств, так і на економіку різних країн світу [65; 66; 67; 68]:

1) історичний чинник визначається, переважно, на прикладі історично сформованих торгових шляхів (як Шовковий шлях), які дозволяли розвивати ринки окремих країн та по-різному стимулювали конкуренцію підприємств між цими країнами. Водночас слід зазначити, що стародавні маршрути паломників сьогодні стають однією з рушійних сил з розвитку підприємств туристичної, транспортної галузі та інших;

2) економічний – оптимізація логістичних ланцюжків в умовах глобалізації дозволяє впливати на кінцеву ціну продукції/робіт/послуг, яку отримує споживач, та регулювати рівень доданої вартості, яка створюється підприємствами;

3) ринки та ресурси – з настанням глобалізації різні підприємства, як в середині однієї країни (наприклад, транснаціональні корпорації), так і з різних країн, отримали доступ до значного різноманіття ресурсів (нафта, газ, мінерали, трудові ресурси, капітал тощо) і мають змогу будувати свої конкурентні переваги, оптимізуючи вартісну компоненту цих ресурсів у своїй діяльності;

4) політичний – використання сучасних міжурядових та міжнародних союзів та організацій дозволяє підприємствам пливати на певні ринкові умови з метою зменшення турбулентності навколишнього середовища при прийнятті рішень або з іншими цілями, які б дозволили підприємствам розвиватись та посилювати свої конкурентні позиції, створювати чи знімати бар'єри на певних ринках тощо;

5) виробничий чинник є вагомим у разі потреби оптимізації місця розташування виробничих потужностей з урахуванням особливостей конкурентної стратегії розвитку кожного підприємства та близькості до споживача, вартості ресурсів та інше;

б) технологічний чинник безпосередньо впливає практично на усі сили конкурентної стратегії розвитку. Так, він впливає на характеристики та вартість товарів, які користуються попитом, викликає попит та інтерес у споживачів товарів, вимагає змін та удосконалення галузевих стандартів, впливає на щільність конкуренції, сприяє появі нових товарів-субститутів.

За даними різних джерел [59; 60; 62; 65; 67; 68] основою технологічного чинника в сучасному світі є інформаційні технології, які можна розділити на технології забезпечення (загальнонавчальні інструменти, наприклад, загальні системи управління базами даних, веб-сайт компанії) та функціональні технології (реалізовані на власному підприємстві для вирішення кола спеціальних завдань, наприклад, спеціальні диспетчерські та експертні системи) [64, с.51-52]. «Найпоширенішими інформаційними технологіями є: редагування текстових даних, обробка табличних і графічних даних» [64, с. 54]. Водночас, значної популярності також набули веб-технології (наприклад, кредитні чи торговельні платформи), системи штучного інтелекту, геоінформаційні системи, хмарні технології та інші [67; 68]. Сучасні виробничі підприємства впроваджують ці технології в свої бізнес-процеси, зокрема, системи управління ресурсами та системи корпоративного управління [64], водночас підприємства сфери послуг, як, наприклад, банки, крім корпоративного управління активно використовують веб-платформи та корпоративний банкінг та зручності спілкування з клієнтами та продажу продуктів. Також можна зазначити, що держустанови різних країн використовують спеціальні системи закупівель, як наприклад, Prozorro, для забезпечення оптимізації витрат, прозорості та створення конкуренції при закупівлях. При цьому велика кількість як продавців товарів, так і продавців послуг, зокрема, консалтингових компаній досить активно користуються цими системами закупівель. [63; 64; 67; 68]

Серед найрозповсюдженіших інформаційних технологій, які дозволяють проводити операції онлайн, є [61; 64; 65; 67]: перевірка рахунків онлайн, завдяки чому підтримуються як державне управління, так і інші підприємства у проведенні різноманітних операцій та перевірок проти шахрайства; запит на

оплату; торгове фінансування; технологія «купити зараз оплатити пізніше», яка дозволяє придбати товар або послугу в розстрочку; побудова мережі для отримання можливості контролю оплати всередині та поза мережею; технологія «Знай свого клієнта», яка полягає у стійкому фінансовому звітуванні для збору розумно повних даних про юридичних осіб; послуги з оцінки ризиків, як наприклад, удосконалення скорингової системи для розширення переліку осіб для надання позики; сек'юритизація бізнес- процесів. Наведені в якості прикладу види інформаційних технологій дозволяють їх користувачам серед інших можливостей збільшити виручку від реалізації та покращити свої конкурентні позиції на ринку. Також застосування інформаційних технологій, наприклад, в сфері консалтингових послуг, також дозволяє задовольняти персоналізовані клієнтські запити, прискорювати оперативність пошуку клієнтів та проведення процесу консультування.

Існують ще інформаційні технології, які використовуються на державному рівні з метою створення переваг для своїх користувачів – фізичних осіб, підприємств, установ, організацій. Крім переваг для суспільства у випадку отримання позитивного досвіду на державному рівні застосування інформаційних технологій можна відзначити, що до переваг для бізнес-користувачів відносяться [63]: можливість використання стратегії зменшення витрат шляхом економії ресурсів до 65%; можливість отримання до 55% додаткових доходів шляхом поліпшення рівня обслуговування; можливість використання стратегії диференціації до 50% існуючих послуг та бізнес-моделей.

На підставі аналізу результатів різних досліджень було також розглянуто можливість підприємств покращити свої конкурентні позиції та сприяти своєму розвитку без потреби у залученні значних ресурсів шляхом участі в системі електронних торгів Prozorro як різновиду інформаційних технологій, який дозволяє шукати споживачів для постачальників товарів та послуг, збільшувати виручку від реалізації та водночас забезпечує певний рівень сек'юритизації угод. Аналіз інформації сайту prozorro.gov.ua визначив досить активну діяльність на

ньому різних видів підприємств, установ та організацій, в тому числі постачальників консалтингових послуг, а також наявність успішних угод та значну кількість повторних звернень до сайту одних і тих самих підприємств. Саме тому на підставі проведеного аналізу було встановлено, що комплексне застосування системи електронних торгів Prozzogo, як різновиду інформаційних технологій, дозволяє вирішити коло завдань підприємств різних галузей економіки, які лежать у межах конкурентної стратегії розвитку цих підприємств. Водночас використання цієї онлайн-платформи не потребує значних ресурсів підприємств-користувачів [64; 67; 68], тому цей чинник глобалізації може розглядатись як такий, що дозволяє створити конкурентні переваги підприємству та сприяти його розвитку.

Одночасно із наведеними вище чинниками глобалізації, які можуть як сприяти розвитку підприємств, так і змінювати його характеристики, створюючи справжні зони турбулентності, в першу чергу, навколишнього середовища, існують також чинники, які створюють певні обмеження для розвитку підприємств, серед яких [65]:

- 1) сприйняття людьми різних країн нових умов життя та зміни їх соціального рівня, виникнення страхів перед майбутнім тощо;
- 2) бюрократичні процедури, які існують в різних країнах і можуть суттєво вплинути на результати реалізації конкурентної стратегії розвитку;
- 3) обмеження щодо інвестування. Наприклад, у деяких випадках бізнесу певних країн забороняється здійснювати будь-які інвестиції в інші країни;
- 4) обмеження ліцензуванням. В даному випадку процес отримання ліцензій в різних країнах розрізняється як за часом їх отримання, так і за загальною кількістю необхідних ліцензій для здійснення діяльності, або містить у собі суттєву корупційну складову. Це також створює бар'єри для доступу на ринки;
- 5) використання завиСОких ставок та/або великої кількості податків, мит, зборів та інших фіскальних обтяжень, які кидають виклик підприємствам для оптимізації своєї стратегії розвитку та утримання стійких позицій на ринках;

6) введення прямих заборон на доступ певних товарів на ринки окремих країн, як наприклад, продукція кінематографу або продукція, яка не відповідає екологічним нормам країн;

7) створення проблем з конвертацією валюти також можуть розглядатись окремими урядами як один із механізмів обмеження розвитку окремих ринків;

8) політика протекціонізму цілих галузей окремих країн, яка включає комплекси заходів, спрямовані на створення бар'єрів доступу на ринки та втручання у розвиток місцевих економік цих країн.

Для спрощення процесів ведення бізнесу та розробки стратегій шляхом врахування усіх наведених чинників науковцями та міжнародними організаціями розробляються різноманітні рейтинги конкурентоспроможності країн, рейтинги країн світу за рівнем глобалізації, їх рівня ділової активності, легкості ведення бізнесу та інші [65]. Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що глобалізація є досить суттєвим чинником, що впливає майже на всі складові системи управління сучасними підприємствами. Однак, оскільки цей процес є незворотнім і прогнозується його подальший розвиток, цілком логічним є пошук спільної мови між бізнесом та владними структурами, перегляд (добровільний чи примусовий) великими корпораціями рівня своєї соціальної та екологічної відповідальності, пошук шляхів для об'єднання дрібного та середнього бізнесу з метою набирання більшої ваги при пошуку шляхів вирішення спільних проблем та зміщення акцентів з конкуренції у виробництві продукції до конкуренції у галузі ідей, системи управління тощо. І особливою рушійною силою його, на думку автора, є розвиток інформаційних технологій, транспорту та комунікацій. Саме наведені вище шість чинників можна визначити основними, які необхідно врахувати при розробці конкурентної стратегії розвитку підприємства. Водночас, для оцінки сукупного впливу чинників глобалізації на бізнес та держави світовою спільнотою та міжнародними організаціями розроблено низку показників, які розраховуються для різних країн або для корпорацій різних країн [69]. Наприклад, база

показників Світового банку, яка розміщена на сайті databank.worldbank.org і надає інформацію у вільному доступі. Досить часто різними дослідниками визначаються власні показники, які потім порівнюються між собою у вигляді рейтингових шкал. Наприклад, до групи економічних міжнародних рейтингів [69] можна віднести індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс легкості ведення бізнесу, глобальний індекс інновацій, глобальний індекс 100 корпорацій, індекс економічної свободи.

Відомим показником є індекс глобальної конкурентоспроможності, який розраховується за методикою дослідників Ксав'єра Сала-і-Мартіна та Ельзи В. Артаді, щорічно публікується Всесвітнім економічним форумом, починаючи з 1979 р., і знаходиться у вільному доступі на офіційному сайті організації (www.weforum.org). За задумом дослідників, індекс глобальної конкурентоспроможності має «надавати зацікавленим сторонам деталізовану карту факторів та їх складових, які б сприяли продуктивності, росту та людському розвитку» [70, с. 17]. Станом на початок 2021 року дослідження Всесвітнього економічного форуму охоплювало 140 країн і базувалось на аналізі кола показників (за 2019-2020 роки 103 показники було проаналізовано) на регіональному рівні та рівні держав з метою дослідження зв'язку між стійкістю зростання, рівністю та конкурентоспроможністю.

При розрахунку зазначеного індексу безпосередньо конкурентоспроможність розглядається як складова теорії обчислення росту і складається із сумарного росту кожного окремого фактору виробництва (праця та капітал) і загального фактору продуктивності, щоб не відокремлювати внесок у зростання інших чинників, крім праці та капіталу. Загальна область дослідження базується на дванадцяти складових. Вони охоплюють навколишнє середовище (установи, інфраструктура, макроекономічна стабільність, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій), ринки (товарний, праці, фінансів, розмір ринку), екосистему інновацій (динамічність розвитку бізнесу, інноваційний потенціал), людський капітал (здоров'я, вміння та навички). Кожна складова містить свій набір показників від одного до двадцяти шести [69;

70]. В тексті звіту Всесвітнього економічного форуму окремо виділяється той факт, що найкращі результати для країн під впливом глобалізації можуть бути досягнуті завдяки існуванню справедливої конкуренції та створенню рівних умов діяльності для усіх учасників ринку [70]. В свою чергу, конкуренція багатьох ринкових гравців стимулює зниження цін, підвищення якості продукції та збільшення інновацій. Саме конкурентний тиск вимагає інновацій, інвестицій, удосконалення товарів, робіт, послуг та створення робочих місць. Водночас в сьогоденних умовах сила ринку стала однією із дуже суттєвих для розвинених економік.

Одним із висновків дослідників за 2020 рік є те, що в намаганні завоювати нові ринки бізнес-стратегії переважної більшості підприємств короткостроково пропонують низькі ціни, маючи довгострокові цілі отримання якнайбільшої частки ринку [70]. І, як результат, дослідники рекомендують підтримувати розвиток конкуренції, зважаючи на ціни на державному рівні, але поступово переносити фокус з рівня цін на рівень збільшення соціально-економічних ефектів [70].

Індекс легкості ведення бізнесу розраховується дослідниками з команди Світового банку на основі офіційних річних даних і публікується на сайті організації (www.doingbusiness.org). За результатами 2019 року індекс охоплював місцеві бізнеси у 190 країнах і мав за мету об'єктивне врахування регулятивних умов ведення бізнесу у числовому форматі для порівняння між різними державами. У 2020 р. відбувся аудит методології, тому випуск рейтингу у 2020-2021 роках тимчасово призупинили. Так, на відміну від індексу глобальної конкурентоспроможності, індекс легкості ведення бізнесу не враховує такі чинники як інфляція, злочинність, інфраструктура та людський потенціал. Базовими складниками цього індексу є десять індикаторів: оцінка можливості розпочати бізнес та можливості закрити підприємство, вирішення питань неплатоспроможності, оцінка процедур по отриманню дозволів на будівництво, оцінка доступу до електрики, процедури по реєстрації майна, доступність кредитних ресурсів, питання податкового законодавства, питання

регулювання міжнародної торгівлі, оцінка рівня захисту прав міноритарних інвесторів та механізми забезпечення контрактів [71].

Відповідно до публікацій на офіційному сайті дослідників, індекс легкості ведення бізнесу та рейтингування держав на його основі значною мірою прискорюють проведення реформ на державному рівні, які створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу у цих країнах та допомагають визначити найсприятливіші умови для ведення бізнесу у країнах із сильним захистом права власності. В цілому складові індексу та результати його використання у різних країнах відповідають основним цілям Світового банку, водночас противники роботи Світового банку, які вважають, що діяльність цієї установи заважає розвитку країн більше, ніж сприяє, ймовірно, звернули б увагу, що, проприя наявність рейтингу, щорічно в окремих країнах все одно погіршуються умови ведення бізнесу і бідність нікуди не зникає [72].

Глобальний інноваційний індекс визначається фахівцями Світової організації інтелектуальної власності та іншими дослідниками і щороку пропонується у відкритому доступі на офіційному сайті організації (www.wipo.int). Розрахунок індексу було започатковано у 2007 році. В основу розрахунків покладено інформацію суб'єктивного та об'єктивного характеру, отриману з різних джерел. Зокрема, дані Світового банку, Світового економічного форуму та інших організацій. Основною метою розрахунку індексу та рейтингування на його основі є надання корпораціям та державним установам релевантної інформації щодо рівня інноваційності кожної країни. Розрахунки базуються на семи групах показників, до складу яких загалом входить 82 показники [73].

Одним з ключових питань, яке допомагає державам займати високі позиції у рейтингу, є питання рівня фінансування інновацій. Тому традиційно лідерами є високорозвинені країни із розвинутими фінансовими ринками. Наприклад, Швейцарія, Швеція, США, Сінгапур [73]. Глобальний індекс 100 корпорацій також являє собою ранжування, але вже безпосередньо великих міжнародних корпорацій. Індекс було розроблено у 2005 році консультаційною компанією у

сфері інвестування «Корпорайт найтс» [73; 74]. Результати ранжування за даною системою щорічно оголошуються на Світовому економічному форумі. Метою застосування індексу є можливість порівняння великих корпорацій за кількісними показниками для збільшення ефективності інвестицій.

Основним критерієм для вибору підприємства до участі є її ринкова капіталізація або ринкова вартість на рівні не менше двох мільярдів доларів США. Далі підприємства проходять крізь певні фільтри для визначення стабільності, як наприклад, Piotroski F-score тест [74]. На фінальному етапі ранжування підприємством обчислюють по дванадцять ключових показників: ефективність у зменшенні викидів вуглецю, енергоефективність, ефективність в управлінні відходами, ефективність у водокористуванні, інноваційний потенціал, співвідношення заробітної плати топ-менеджменту та робітників, статус пенсійного фонду, плинність кадрів, рівень надійності, рівень плинності кадрів, різноманітність лідерів, зв'язок між бонусами топ-менеджменту із досягненням цілей з капіталізації [74]. Усі перелічені показники мають однакову питому вагу при їх узагальненні до єдиного рейтингового балу.

Водночас, слід відзначити, що усі дванадцять ключових показників визначаються лише для тих підприємства, які успішно проходять, як мінімум, тест Піотроскі [74]. Тобто демонструють високий рівень фінансових показників, які згруповані у три групи [74]: група А «Рентабельність» (включає умову наявності позитивного річного фінансового результату або чистого прибутку, умову наявності позитивного грошового потоку від операційної діяльності, умову зростання показника рентабельності активів ROA порівняно з минулорічним та переважання за розміром суми грошового потоку від операційної діяльності над сумою чистого прибутку); група В «Кредитне плече, ліквідність та джерела грошових коштів» , яка включає умову зниження довгострокового боргу по відношенню до попереднього року, умову підвищення коефіцієнту поточної ліквідності порівняно з минулорічним, умову відсутності додаткових емісій акцій за рік; група С «Операційна ефективність», до складу якої входить виконання умови зростання рентабельності валового прибутку

порівняно з минулорічним та умови зростання коефіцієнту оборотності активів порівняно з минулим роком.

Отже, при порівнянні корпорацій самим першим критерієм відбору є їх ринкова вартість, далі аналізуються фінансові показники та застосовуються інші фільтри, і лише після цього підприємства порівнюються з урахуванням не фінансових, а кількісно обчислених показників [74]. Як результат, саме глобальний індекс 100 корпорацій визнається лідером серед прозорих корпоративних ранжувань.

Ще одним відомим індексом, який розраховується глобально, без урахування міждержавних кордонів, є індекс економічної свободи [17]. Зазначений індекс охоплює близько 179 країн, розраховується щороку, починаючи з 1995 р., та пропонується для ознайомлення на основі відкритого доступу на сайті організації, яка обчислює індекс (www.heritage.org). Під економічною свободою дослідники розуміють «фундаментальне право кожної людської істоти контролювати його чи її працю та власність. В економічно вільному суспільстві особа може вільно обирати де працювати, що виробляти, споживати та у яких спосіб інвестувати. В економічно вільних суспільствах уряди дозволяють вільних рух праці, капіталу та товарів та утримуються від примусу чи обмежень свободи поза межами, необхідними для захисту та збереження свободи як такої» [75]. В основі глобального індексу економічної свободи лежить ранжування держав за узагальненими 12 кількісними та якісними показниками, які згруповано у чотири групи [75]: верховенство права (право власності, цілісність уряду, юридична ефективність); розмір уряду (рівень державних витрат, рівень податкового навантаження та фіскальне здоров'я); регуляторна ефективність (свобода бізнесу, свобода праці, монетарна свобода, яка оцінюється через рівень інфляції); відкритість ринків (торгова, фінансова та інвестиційна свободи). Кожен з показників має рівну вагу при узагальненні результату щодо кожної окремої держави. Як результат, розробники індексу та дослідники Wall Street Journal та Heritage Foundation виділяють в якості драйверів позитивних наслідків змін у політиці держав: 1) розвиток приватної

власності та захист свободи підприємництва, які, в свою чергу, набагато ефективніше викликають ініціативність та зусилля, ніж соціалізм та колективізм; 2) домінування в економіках урядів зазвичай призводить до економічної стагнації; 3) підвищення продуктивності та ефективніший розподіл ресурсів спричинюються конкуренцією, а не централізованим розподілом; 4) політика відкритого ринку у сферах торгівлі, банківських справ та інвестицій визнається кращою за протекціонізм [75]. Крім того, можна додати, що існують також міжнародні галузеві індекси, які дозволяють порівняти між собою підприємства в середині певної галузі, наприклад, глобальний ренкінг аеропортів чи топ 100 світових аеропортів [76; 77]. Узагальнюючи інформацію, наведену вище, доцільно буде порівняти існуючі міжнародні показники за кількома характеристиками та визначити, які саме чинники глобалізації можна врахувати при оцінці ефективності стратегій підприємств із використанням певного індексу (табл. 1.3). Таким чином, у випадку відокремлення шести чинників глобалізації, можна відзначити, що існують індекси, визнані на міжнародному рівні, які дозволяють врахувати вплив глобалізації на розвиток держав, в першу чергу, а не підприємств. А ті індекси, які безпосередньо стосуються розвитку підприємств, охоплюють, переважно, великі міжнародні корпорації, які будують свій бізнес, враховуючи та поєднуючи усі чинники глобалізації з різним рівнем ефективності, і які орієнтуються на вартісну модель оцінки результатів своєї діяльності.

Таблиця 1.3

Порівняльні характеристики міжнародних показників (узагальнено за [75; 76; 77; 78; 79])

№	Характеристика показника	Показник				
		Індекс глобальної конкурентоспроможності	Індекс легкості ведення бізнесу	Глобальний індекс інновацій	Глобальний індекс 100 корпорацій	Індекс економічної свободи
1	Об'єкти ранжування	держави та регіони	держави	держави	підприємства	держави
2	Кількість груп показників	12	10	7	12	4
3	Загальна кількість показників, які оцінюються	103	Відсутня інформація	82	Відсутня інформація	12
4	Основна мета	сприяння сталому розвитку, продуктивності та конкурентоспроможності	сприяння економічному зростанню	сприяння сталому розвитку та продуктивності	оцінка сталого розвитку для ефективного інвестування	сприяння сталому розвитку та продуктивності
5	Чинники глобалізації, які охоплюються індексом	історичний, політичний, економічний, ринковий (ринки та ресурси), виробничий, технологічний	історичний, політичний, економічний, ринковий (ресурси)	політичний, економічний, ринковий (ресурси), виробничий, технологічний	економічний, ринковий (ринки та ресурси), виробничий, технологічний, операційна ефективність	історичний, політичний, економічний, ринковий (ресурси)
6	Сфера суспільних відносин, яка превалює у дослідженні	Соціально-економічна	Соціально-політична	Соціально-політична	Економічна	Соціально-політична

Можна відзначити, що кількість показників, які обчислюються при розрахунку підсумкового рангу, є дуже великою, а методологія складною. Тому для спрощення розуміння використовують в середньому дванадцять базових індикаторів чи груп показників, а методологію наводять у вигляді окремих статей з відповідями щодо найчастіших запитань. Отже, було з'ясовано, що для підприємств є важливим використання оптимальної кількості показників для обчислення ефективності при формуванні стратегії їх конкурентного розвитку з урахуванням чинників глобалізації. Визначене коло показників оцінки ефективності реалізації стратегій підприємств в умовах глобалізації, дозволить оцінити можливий вплив чинників глобалізації (історичний, економічний, ринково-ресурсний, політичний, виробничий та технологічний) при формуванні конкурентної стратегії розвитку підприємства для оптимізації управлінських процесів прийняття рішень та зменшення рівня невизначеності у мінливих ринкових умовах. Водночас існуюча велика кількість показників потребує виділення найрелевантніших з них для якісної та одночасно швидкої оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

1. На підставі теоретичного аналізу та узагальнення наукових поглядів на трактування понять «стратегія», «розвиток», «стратегія розвитку», «конкурентна стратегія», уточнено їх сутність, що дозволило сформулювати власне визначення поняття «конкурентна стратегія розвитку», визначити її основні характеристики, поєднання яких обумовлює місце серед інших видів стратегій та роль в ефективному досягненні цілей та вирішенні актуальних завдань сучасного підприємства.

2. За допомогою методів аналізу та синтезу, графічного аналізу досліджено різні підходи та основні положення наукових шкіл щодо формування

стратегії, конкурентної стратегії та стратегії розвитку. Шляхом узагальнення та систематизації їх розмаїття узагальнено класифікацію підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, що дозволило спростити вибір обрати найоптимальнішого з них для впровадження у практику вітчизняних підприємств з урахуванням їх характеристик.

3. Досліджено процеси формування стратегії, конкурентної стратегії та стратегії розвитку, виділено їх спільні риси та різний ступінь деталізації окремих етапів залежно від виду стратегії, яка формується. На підставі узагальнення інформації узагальнено технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, що є підґрунтям для досягнення бажаного стану підприємства у стратегічній перспективі.

4. Шляхом аналізу основних факторів впливу на процес формування конкурентної стратегії розвитку підприємства визначено, що одним з найвпливовіших є глобалізація, врахування чинників якої – історичного, економічного, політичного, ринково-ресурсного, виробничого, технологічного – у діяльності вітчизняних підприємств дозволить розробити стратегію розвитку, що є конкурентною в сучасних умовах. На підставі цього обґрунтовано потребу у розробці системи найрелевантніших якісних та кількісних показників, які б дозволили виміряти успішність реалізації стратегії розвитку підприємств, незалежно від місця розташування активів бізнесу, однак з урахуванням чинників глобалізації з метою зниження рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 1 розділі, опубліковано у роботах [9, 24, 25, 39, 40, 56, 57, 65].

Список використаних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77].

РОЗДІЛ 2

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка доцільності формування й реалізації конкурентної стратегії розвитку для підприємств різних галузей України

Сталий розвиток підприємства в контексті імплементації його парадигми в сучасній системі управління суб'єктами економічних відносин в Україні повинен поєднувати результати аналізу динаміки рівнів ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності і враховувати напрями комерційних, виробничо-технологічних та організаційних змін, які спрямовані на довготривалу цільову підтримку та сприяння зростанню зазначених рівнів. Це обумовлює посилення ролі конкурентоспроможного розвитку для досягнення цілей забезпечення стабільності існуючих ринкових позицій підприємств або їх покращення при одночасному збереженні високого рівня економічної ефективності в процесі формування стратегії розвитку на довгострокову перспективу. Отже, за умови необхідності забезпечення високого рівня конкурентоспроможного розвитку основна увага керівників підприємств має бути зосереджена на питаннях вдосконалення існуючих управлінських процесів в межах формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Відповідно до характеристик конкурентної стратегії розвитку в процесі її формування важливою є інформація щодо кількості підприємств потенційних конкурентів та показників, які б допомогли оцінити їх конкурентну позицію на ринку, сформовану в результаті поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це обумовлює особливу важливість формування конкурентної стратегії для підприємств, які здійснюють діяльність у

висококонкурентному середовищі, тому визначення підприємств з найвищим рівнем пріоритетності цього виду стратегії вимагає аналізу рівня конкуренції в галузі як одного з чинників зовнішнього середовища підприємства. Оскільки основний вектор існування та подальшого розвитку підприємств безпосередньо залежить від виду діяльності, то першочерговим кроком для проведення будь-якого аналізу групи підприємств є визначення їх галузевої приналежності відповідно до основного виду діяльності.

Галузі національної економіки України включають сільське господарство, промисловість, будівництво, торгівлю та сферу послуг, які можна узагальнити у групу підприємств виробничої сфери, підприємства якої виготовляють матеріальні блага, та групу підприємств сфери послуг, в якій надаються послуги населенню, незалежно від розміру та форми власності цих підприємств [78; 79; 80; 81; 82]. За інформацією НБУ всі підприємства України можна згрупувати у чотири сектори економіки: промисловість, будівництво, торгівля та послуги [83]. Підприємства цих секторів економіки також розділяються на підприємства сфери матеріального виробництва та підприємства сфери послуг. В наукових працях [79; 80; 121] виділяють окремі риси, які відрізняють особливості виробництва та результати діяльності підприємств цих сфер. По-перше, місце розташування виробничих потужностей підприємств нематеріальної сфери значною мірою залежить від знаходження цільової групи споживачів, що змушує підприємства сфери послуг відкривати офіси та центри обслуговування ближче до їх клієнтів, в той час як виробники матеріальної продукції можуть розташовуватись ближче до місць оптимального сполучення ресурсів і налагоджувати ланцюжки збуту. По-друге, кінцевий продукт надання послуг не має фізичної форми, не може зберігатись протягом часу і значною мірою залежить від вимог споживача, в той час як виробники матеріальної продукції можуть певний час зберігати свою продукцію для очікування зміни ринкової кон'юнктури, а відповідність вимогам споживача значною мірою залежить від наявних у виробника технологій, обладнання та устаткування, які не можуть швидко змінюватись для врахування найменших змін у попиті. По-третє,

працівники підприємств сфери послуг мають значну кількість часу спілкуватись безпосередньо із споживачами, в той час, як виробники матеріальної продукції, в основному, зосереджені на виробничому процесі без прямих контактів з клієнтами їх підприємств. Тому можна зробити висновок, що підприємства сфери послуг у більшій мірі залежать від ринкових сил – зміни попиту, ринкової влади споживачів, появи нових гравців та рівня конкурентної боротьби у галузі [17].

В результаті порівняння кількості нових гравців, які з'явилися в галузях сфери матеріального виробництва та сфери нематеріального виробництва, представленої в статистичному щорічнику України, оприлюдненому на початку 2022 року [78] (станом на березень-квітень 2023 р. значна частина річних статистичних даних щодо діяльності підприємств у 2022 р. відсутня. Імовірно, це пов'язано з воєнними діями на території України у 2022-2023 р.), встановлено, що сукупна частка кількості підприємств сфери нематеріального виробництва у загальній кількості підприємств збільшилась з 89,6% у 2010 р. до 90,9% на початок 2022 р., а середньорічний темп приросту кількості підприємств для підприємств матеріальної сфери виробництва (промисловість та будівництво) за останні три роки склав 1,8%, в той час як кількість підприємств сфери нематеріального виробництва збільшувалась із середньорічним приростом у 3,2%. Тому підприємства сфери нематеріального виробництва, в якій виготовляються нематеріальні послуги, мають значно більшу кількість гравців на ринку, яка зростає швидше підприємств іншої сфери діяльності, отже, змушені більшою мірою приділяти увагу конкурентоспроможності діяльності та врахуванню ринкових сил при формуванні стратегії розвитку.

Додатково було проаналізовано результати опитування щодо ділових очікувань підприємств України, проведеного НБУ, станом на початок 2022 р., відповідно до якого у підприємств, різних за розмірами, видами та напрямками діяльності зросли очікування щодо свого розвитку [83]. Найоптимістичнішими у своїх прогнозах були підприємства виробничої сфери, особливо ті, що здійснюють операції на зовнішньому ринку, в той час, як підприємства сфери

послуг, в тому числі ті, що працюють на внутрішньому ринку України, мають досить складну ринкову ситуацію, що також підтверджується оцінками підприємств їх фінансово-економічного стану. Таким чином, оцінка підприємствами зовнішнього та внутрішнього середовища (в частині фінансово-економічного стану) і перспектив розвитку [78; 83] вимагає від підприємств сфери послуг концентрацію на розробці успішних конкурентних стратегій розвитку.

Швидкі темпи появи нових гравців на ринках діяльності підприємств сфери послуг та високий рівень залежності результатів їх діяльності від попиту та вимог споживачів у порівнянні з підприємствами сфери матеріального виробництва обумовлює необхідність використання в якості основних показників інформації про очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності, оприлюдненої на офіційному сайті Держкомстату станом на початок 2022 року [78]. Вона містить оцінку змін попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг (відсотковий показник, який дозволяє підприємству визначити результат впливу усіх ринкових чинників на його послуги; від'ємне значення цього показника означає, що очікується зменшення попиту), очікувані зміни цін на послуги підприємств сфери послуг (відсотковий показник, який відображує можливу ринкову силу споживачів послуг, від'ємне значення цього показника означає, що очікується зменшення цін), очікувані зміни кількості працівників (відсотковий показник, який відображує можливий вплив ринкових сил на виробничі потужності та рівень витрат підприємств, від'ємне значення цього показника означає, що очікується зменшення кількості працівників) та оцінку рівня фінансових обмежень (показник, який характеризує доступність підприємства до зовнішніх фінансових ресурсів і обчислений у балах, чим вище бал, тим вище обмеження).

Відповідно до «Очікувань підприємств сфери послуг на початку 2022 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності», опублікованих на офіційному

сайті Держкомстату України [78], до сфери послуг відносяться підприємства наступних видів діяльності:

- 1) транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність;
- 2) тимчасове розміщення й організація харчування;
- 3) інформація та телекомунікації;
- 4) фінансова та страхова діяльність;
- 5) операції з нерухомим майном;
- 6) професійна, наукова та технічна діяльність;
- 7) діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування;
- 8) мистецтво, спорт, розваги та відпочинок;
- 9) надання інших видів послуг.

Слід зауважити, що в даному статистичному опитуванні використано розподіл підприємств за видами діяльності, який також відповідає переліку видів діяльності, наведеному в інших джерелах [79; 80; 81; 82; 83], хоча в деяких з цих джерел види діяльності можуть бути агреговані в окремі групи. Оскільки

Зважаючи, на те, що для оцінки рівня конкурентної боротьби в галузі сфери послуг необхідно враховувати різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, з метою об'єднання цих факторів у єдиний показник оцінки рівня конкурентної боротьби пропонується використання одного з методів факторного аналізу – методу головних компонент [86], який надає можливість k -числу вихідних ознак виділити m узагальнених ознак за умови мінімальної втрати інформативності ($m < k$) [86]. В межах методу компоненти обчислюються в напрямку зменшення частки підсумкової дисперсії, яку вони пояснюють з точки зору важливості впливу кожної компонент на міру розсіяння значень [86]. Простір узагальнених ознак (головних компонент) є ортогональним, тому, якщо перша головна компонента визначає напрям у просторі з максимальною дисперсією, то друга та усі наступні компоненти розраховується в напрямку, ортогональному по відношенню до першої з метою пояснення більшої частини залишкової дисперсії. Завдяки простоті логічної конструкції цього методу чітко прослідковується те, що ознаки, які формують першу компоненту з більшими

коефіцієнтами найбільше впливають на диференціацію досліджуваних показників [86].

Усі розрахунки здійснено в програмі Statistica 12. Визначене вище коло показників прийнято в якості змінних моделі:

- оцінка змін попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг (X_1);
- очікувані зміни цін на послуги підприємств сфери послуг (X_2),
- очікувані зміни кількості працівників (X_3),
- оцінка рівня фінансових обмежень (X_4).

Визначення підсумкового показника рівня конкурентної боротьби в галузі у сфері послуг розраховано для дев'яти галузей сфери послуг [78].

На першому кроці розрахунків сформовано матрицю показників рівня конкурентної боротьби в галузі сфері послуг (табл. 2.1), яка містить чотири показники рівня конкурентної боротьби в галузі, що представлені в статистичних даних [78] та обґрунтовані в наукових працях [16; 17; 35; 38; 44] як такі, що дозволяють визначити рівень конкурентної боротьби в галузі при формуванні конкурентної стратегії.

Отриманий у підсумку показник галузевого рівня конкурентної боротьби дозволить визначити галузь сфери послуг, підприємства якої мають найбільшу потребу в формуванні конкурентної стратегії розвитку через високий рівень конкурентної боротьби порівняно з іншими. Значення отриманого показника можуть бути позитивними, негативними або дорівнювати нулю.

Відповідно опису дослідження [78] позитивні значення свідчать про очікуване зростання значення показника для конкретної галузі сфери послуг, негативне – про очікуване погіршення ситуації, а нульове значення показника свідчить, що учасники галузі не очікують змін, які б могли б суттєво змінити поточну ситуацію.

Таблиця 2.1

Перелік показників рівня конкуренції галузі у сфері послуг [сформовано на основі 78]

Галузь сфери послуг	Оцінка змін попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг	Очікувані зміни цін на послуги підприємств сфери послуг	Очікувані зміни кількості працівників	Оцінка рівня фінансових обмежень
	X1	X2	X3	X4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-0,69	0,48	-0,48	1,22
Тимчасове розміщення й організація харчування	-0,85	0,64	-0,64	1,03
Інформація та телекомунікації	-0,49	0,56	-0,14	1,21
Фінансова та страхова діяльність	-0,05	0,38	-0,09	0,98
Операції з нерухомим майном	-0,88	0,56	-0,47	1,18
Професійна, наукова та технічна діяльність	-0,51	0,51	-0,19	0,90
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-0,38	0,80	-0,15	1,11
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-0,44	0,43	-0,09	0,86
Надання інших видів послуг	-0,47	1,58	-0,13	0,77

На основі розрахунків у Statistica 12 було визначено основні статистичні показники змінних (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Статистичні показники змінних

Фактори	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення
X1	-0,29889	0,14155
X2	0,19444	0,10418
X3	-0,11667	0,09220
X4	0,24333	0,04472

На наступному кроці було побудовано матрицю коефіцієнтів кореляцій для визначення сили зв'язку між змінними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кореляційна матриця

Змінні	X1	X2	X3	X4
X1	1,000	-0,021	0,850	-0,365
X2	-0,021	1,000	0,155	-0,465
X3	0,850	0,155	1,00	-0,456
X4	-0,365	-0,465	-0,456	1,000

При аналізі інформації таблиці 2.3 слід зазначити, що як позитивні, так і негативні значення коефіцієнтів свідчать про наявність зв'язку між факторами (позитивна величина свідчить про прямий взаємозв'язок, а негативна – про зворотній взаємозв'язок), тому порівняння рівня взаємозв'язку здійснюється за модулем отриманих величин.

Отже, відповідно до табл. 2.3 видно, що між змінними існує кореляція: найвища між першою та третьою, найслабша між першою та другою, другою та третьою, тому третій фактор буде виключено з моделі, далі для зменшення кількості змінних здійснено розрахунки в межах методу головних компонент з визначенням власних значень (рис. 2.1) та визначення їх внеску в структурі загальної дисперсії (табл. 2.4).

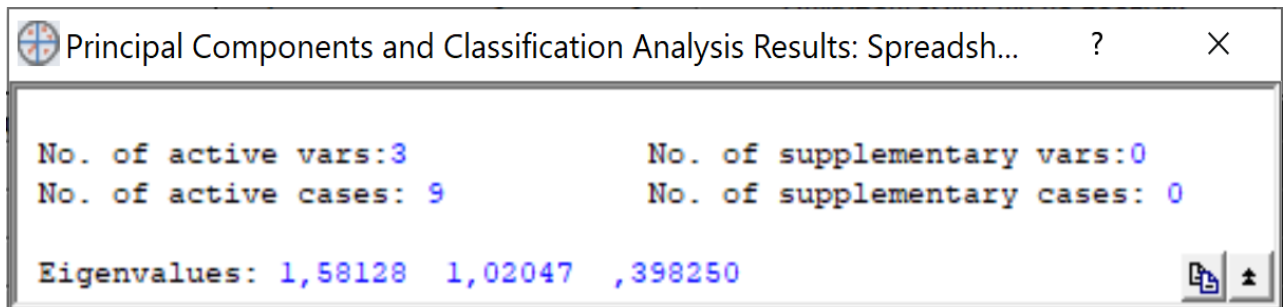


Рис. 2.1. Результати визначення власних значень (eigenvalues)

На основі аналізу власних значень проаналізовано їх внесок в загальну дисперсію (табл. 2.4), при цьому за результатами аналізу табл. 2.3 було виключено змінну X3.

Таблиця 2.4

Власні значення кореляційної матриці

Компоненти (фактори)	Власні значення	% загальної дисперсії	Кумулятивно власні значення	Кумулятивно % загальної дисперсії
Фактор 1	1.58128	52.7093%	1.58128	52.7093%
Фактор 2	1.02047	34.0157%	2.60175	86.7250%
Фактор 3	0.39825	13.2750%	3	100.0000%

Очевидно, що головна компонента (фактор 1) пояснює 55,7% загальної дисперсії (табл. 2.4), а включення до розрахунків другої компоненти (фактор 2, табл. 2.4) дозволяє пояснити 86,7% зміни усіх трьох змінних. Це дозволяє залишити усі фактори для подальших розрахунків.

Водночас, як видно з табл. 2.4, відповідність першої та другої компонент критерію Кайзера (власні значення факторів більше 1), дозволяє припустити що обидва фактори є головними компонентами, водночас оскільки власне значення першого фактору найбільше, це дозволяє визначити перший фактор головною компонентою.

На наступному кроці розрахунків визначаються власні вектори кореляційної матриці (рис. 2.2), які дозволяють визначити зв'язок між змінними та головними компонентами (факторами).

Variable	Factor coordinates of the variables, base		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Оцінка змін попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг	-0,537669	0,795102	0,280578
Очікувані зміни цін на послуги підприємств сфери послуг	-0,698520	-0,623065	0,351938
Оцінка рівня фінансових обмежень	0,896805	-0,008610	0,442341

Рис. 2.2. Власні вектори кореляційної матриці

Відповідно по даних рис. 2.2 перша компонента дозволяє врахувати аналізовані показники найкраще з-поміж трьох факторів, оскільки модуль отриманих значень найближчий до одиниці по кожному показнику.

На другому місці друга компонента, оскільки вона теж має високі значення координат, особливо щодо оцінки змін попиту, тому для наочного представлення зв'язку між факторами та змінними на рис. 2.3 було побудовано проекцію змінних на факторну площину саме між першою та другою компонентами (вісь X – перша головна компонента, вісь Y – друга головна компонента).

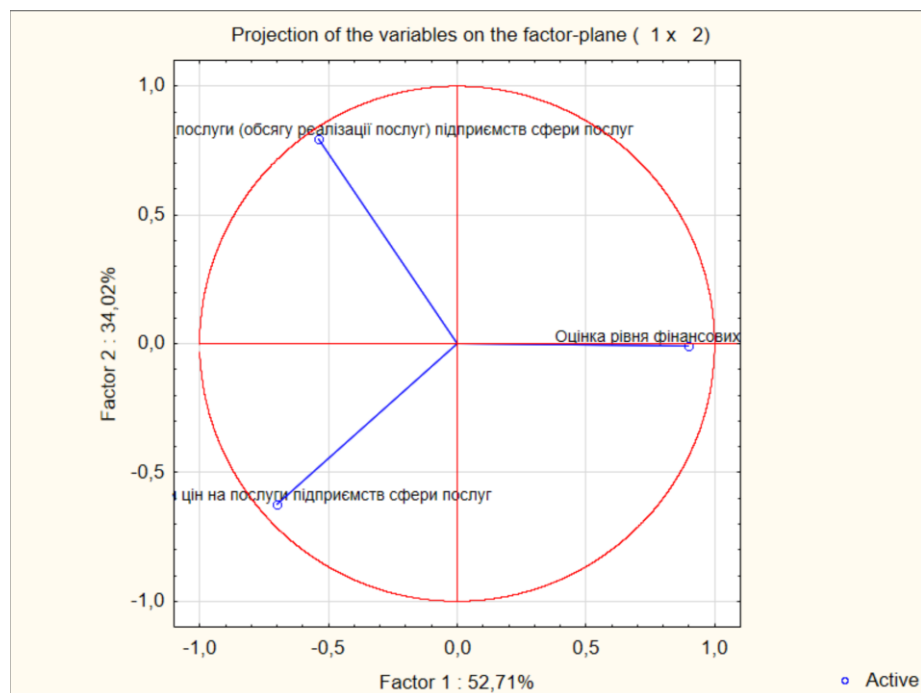


Рис. 2.3. Проекція змінних на факторну площину

Відсутність гострих кутів між змінними свідчить про відсутність суттєвої кореляції між ними. Оскільки компоненти ортогональні, видалення другої та третьої компоненти (відповідно до переліку компонент таблиці 2.4) з моделі не призведе до зміни вектору першої головної компоненти [79].

На основі отриманої інформації розраховано факторні навантаження як коефіцієнти кореляції між ознаками та факторами (рис. 2.4), які використовуються при побудові рівнянь головних компонент.

Variable	Factor score coefficients, based on correl		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Оцінка змін попиту на послуги (обсягу реалізації послуг) підприємств сфери послуг	-0,340022	0,779152	0,704527
Очікувані зміни цін на послуги підприємств сфери послуг	-0,441744	-0,610565	0,883710
Оцінка рівня фінансових обмежень	0,567140	-0,008437	1,110711

Рис. 2.4. Коефіцієнти кореляції між ознаками та факторами

Отже, перша компонента значною мірою пов'язана з усіма змінними, але найбільше з оцінкою рівня фінансових обмежень, в той час друга компонента більше враховує оцінку змін попиту на послуги, а третя – очікувані зміни цін на послуги. Коефіцієнти, наведені на рис. 2.4, використовуються для побудови математичних рівнянь для отримання балів по кожній галузі, наведених на рис. 2.5. Так, на завершальному кроці з застосуванням Statistica 12 обчислено значення головних компонент для кожної галузі сфери послуг (рис. 2.5).

Case	Factor scores, based on correlations		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1,09643	-0,20348	0,41913
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,45745	-0,95081	-0,93056
Інформація та телекомунікації	0,69770	0,27657	1,09841
Фінансова та страхова діяльність	-0,47249	1,93706	0,31875
Операції з нерухомим майном	1,11509	-0,91710	-0,18641
Професійна, наукова та технічна діяльність	-0,29198	0,31467	-1,18643
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-0,08630	0,21866	1,30223
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-0,42802	0,66466	-1,45762
Надання інших видів послуг	-2,08788	-1,34022	0,62249

Рис. 2.5. Значення головних компонент

На підставі відповідності першого та другого факторів критерію Кайзера, результатів аналізу рівня факторного навантаження трьох компонент та зв'язку між факторами та змінними, можна визначити другу головну компоненту (фактор 2) як показник рівня конкуренції галузі у сфері послуг, який характеризує рівень конкурентної боротьби. Зважаючи на факторне навантаження головної компоненти, відповідно до якого другий фактор враховує головною мірою вплив основних ринкових показників (зміна попиту та зміна ціни) та значною мірою очікувану зміну попиту, приймається до уваги, що чим більше очікується зміна цін та попиту внаслідок дії ринкових сил, тим вище значення фактору, яке відображає підвищену імовірність посилення впливу ринкових сил на підприємства галузі. Тому визначена головна компонента може бути визначена як показник рівня галузевої конкуренції, зростання якого відповідає зниженню рівня галузевої конкуренції і вимагає більшої уваги підприємств галузі до конкурентної боротьби та своїх ринкових позицій з метою збереження чи підвищення попиту на свої послуги.

Таким чином, у випадку розташування галузей в порядку зменшення (від максимального позитивного до максимального від'ємного) значення показника рівня конкуренції в галузі (табл. 2.5) можна визначити, підприємства якої галузі потребують найбільшої уваги для розробки конкурентної стратегії розвитку.

Таблиця 2.5

Власні значення кореляційної матриці у порядку їх зменшення

№	Галузь сфери послуг	Показник рівня конкуренції в галузі
1	Фінансова та страхова діяльність	1.93706
2	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0.66466
3	Професійна, наукова та технічна діяльність	0.31467
4	Інформація та телекомунікації	0.27657
5	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0.21866
6	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-0.20348
7	Операції з нерухомим майном	-0.91710
8	Тимчасове розміщення й організація харчування	-0.95081
9	Надання інших видів послуг	-1.34022

Як зазначено вище в цьому розділі на кінець першого кварталу 2023 р. частина статистичних даних щодо 2022 р. відсутня, імовірно, через воєнні дії на території України у 2022-2023 рр. Також слід зазначити, що воєнні дії значно впливають на зміну статистичних показників, що видно за наявними для аналізу макроекономічними даними сайту Державної служби статистики [78], порівняно до отриманих у довоєнний час, отже включення їх до статистичної вибірки чи об'єкта аналізу як нетипових даних може погіршити статистичну якість вибірки, так як «у контексті ... методологічних положень якість може бути означена як сукупність рис та характеристик вихідних статистичних даних та/або послуг, що надає можливість задовольняти наявні або передбачені потреби споживачів... Вибіркова сукупність (вибірка) – сукупність одиниць, відібраних із генеральної сукупності за певними правилами, що забезпечують репрезентативність вибірки, для безпосереднього обстеження. Нетипові одиниці – одиниці спостереження, для яких значення цільової ознаки (у структурному спостереженні малих підприємств – обсягу реалізованої продукції) значно відрізняється від інших одиниць у сукупності (страті, домені)» [78], а кількість помилок за типами та рівень неузгодженості статистичних даних є одними з індикаторів якості статистичних продуктів, рекомендованих Євростатом для відображення у звітах з якості [78].

Також при аналізі отриманих результатів необхідно прийняти до уваги наступне: у 2021 році ще відчувались наслідки того, що в 2020 році у зв'язку із заходами по запобіганню поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, передбаченими Постановою КМУ від 22 липня 2020 р. [87], на території України заборонялась або обмежувалась діяльність транспортних підприємств у сфері пасажирських перевезень, діяльність у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, діяльність закладів, що надають послуги з розміщення, крім готелів та суб'єктів господарювання з надання послуг громадського харчування з організацією дозвілля або без нього. Таким чином, галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», «Операції з нерухомим майном» та

«Тимчасове розміщення й організація харчування» в 2020-2021 роки мали проблеми з попитом на їх послуги не тільки через ринкові чинники, а й через законодавчі обмеження. Це також підтверджується тим, що для компенсації свого впливу на діяльність підприємств цих галузей на державному рівні було розроблену програму їх підтримки [84; 85].

Оскільки основні чинники, які впливають на необхідність формування стратегії розвитку підприємств цієї сфери, на кінець 2021 р. – початок 2022 р. відносились не до ринкових, а до законодавчих, на них не можна вплинути шляхом розробки конкурентної стратегії розвитку. Це також підтверджується тим, що заходи щодо стимулювання підприємств транспорту та інфраструктури, інформаційно-комунікаційних технологій та закладів з тимчасового розміщення й організації харчування, передбачені Державною програмою стимулювання економіки для подолання негативних наслідків COVID-19 на 2020-2022 роки: «Економічне відновлення» [85], включають переважно регулятивну підтримку підприємств цих видів послуг на рівні підвищення ефективності регулювання тарифоутворення, зниження податкового тиску, розширення існуючих державних програм фінансування тощо. Крім того, значну увагу в програмі приділено підприємствам малого та середнього бізнесу перелічених сфер послуг, оскільки малий та середній бізнес «відіграє ключову роль в економіці країни» [85, с. 69], а його частка в доданій вартості підприємств сфери послуг перевищує 74%.

Таким чином, серед галузей сфери послуг, які не зазнали прямого впливу законодавчих обмежень, найбільші коефіцієнти рівня конкуренції у галузі властиві підприємствам з КВЕД у сферах фінансова та страхова діяльність та професійної, наукової та технічної діяльності, інформації та телекомунікацій та діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. Всі вони можуть бути віднесені до сфери консалтингу за особливостями своєї діяльності та кінцевого продукту [79; 80]. Відповідно до КВЕД консалтингові послуги як окремий вид діяльності визначають дві секції [82]. Це секція К та секція М, де секція К включає діяльність з надання різних видів фінансових послуг, зокрема,

страхування, пенсійне забезпечення, грошове посередництво, діяльність холдингових підприємств та інших послуг, пов'язаних з залученням, перерозподілом фінансових коштів та створенням і управлінням фінансовими активами, а секція М описує діяльність фахівців, які мають високий рівень підготовки і роблять доступними іншим особам спеціальні знання і навички. Сюди відноситься діяльність з економічного (наприклад, аудиторські та бухгалтерські послуги), технічного (технічні випробування та дослідження), науково-дослідного, юридичного (наприклад, діяльність у сфері права, консультивання з питань оподаткування), управлінського (консультивання з питань керування тощо), маркетингового (дослідження кон'юнктури ринку, рекламна діяльність тощо), науково-дослідного (проведення фундаментальних та прикладних досліджень, експериментальних розробок в сфері природничих, технічних, суспільних та гуманітарних наук), інжинірингового (послуги у сфері архітектури, інжинірингу, геодезії, геології) та інших видів консалтингу. Тому можна зробити висновок, що галузі сфери консалтингу з найвищим рівнем конкурентної боротьби відносяться до управлінського консалтингу і не пов'язані з фінансовим консультиванням.

Діяльність підприємств, пов'язана з операціями з нерухомим майном, представлена в секції L, включає як безпосередньо будівництво конструкцій, що б відноситься до сфери будівництва, так і консалтингові послуги агентств нерухомості та послуги з управління майном за винагороду. Отже ця секція частково включає послуги, які можна віднести до сфери консалтингу.

У галузі управлінського консалтингу, як правило, працюють незалежні консултанти та радники, яких запрошують для надання певного виду професійних послуг на платній основі [78]. Зокрема, в управлінському консалтингу консултанти можуть надавати консультації керівникам і власникам підприємств, пов'язані з розробкою та формуванням складових різних видів стратегії [79; 80]. Консултантами можуть працювати як фізичні особи, так підприємства, які є юридичними особами. На відміну від фізичних осіб,

відповідно до законодавства України [81], підприємства мають відокремлене майно та самостійний баланс і діють переважно на основі статуту.

Зовнішні консультанти, які запрошуються для вирішення певних питань, можуть надавати різні послуги, в тому числі і з формування стратегії, водночас в літературі зі стратегічного менеджменту мало питань присвячено особливостям формування стратегії безпосередньо у сфері консалтингу, натомість до кола основних чинників вибору різних варіантів стратегії пропонуються розмір підприємства та стадія його життєвого циклу [16; 35; 38].

Розуміння класифікації консалтингових послуг дозволяє відокремити результати діяльності підприємств, пов'язані безпосередньо з наданням консалтингових послуг, від решти підприємств, одночасно об'єднуючи різні види управлінського консалтингу в єдину групу підприємств консалтингової сфери. Так, на офіційному сайті Державного комітету статистики України у розділі «Статистична інформація» є виділена окрема категорія статистичної звітності щодо економічної статистики послуг, а на сторінці сайту Державного комітету статистики України «Експрес-випуски» у вільному доступі розташовано інформацію щодо «Обсягів реалізованих послуг» за кварталами [78]. На основі зазначених даних проведено аналіз кількості підприємств та обсягів реалізованих послуг підприємств секції М (без урахування ветеринарної діяльності, оскільки цей вид діяльності не відноситься до управлінського консалтингу [79]) відповідно до КВЕД ДК 009:2010 (рис. 2.6).

Відповідно до інформації на рис. 2.6 за дванадцять років з 2010 по 2021 рр. загальна кількість консалтингових підприємств в Україні скоротилась на 8,3% (або 2662 підприємства). При цьому різке зменшення їх кількості спостерігалось, починаючи з 2016 р. (зменшення на 16,6%, зокрема лише в сегментах рекламної діяльності, архітектури та інжинірингу зменшення за цей період склало 13,4%). Далі до 2020 р. спостерігалась стійка тенденція до зростання кількості консалтингових підприємств (хоча рівень 2010 р. на кінець 2020 р. досягнуто не було), а потім у 2020-2021 рр. кількість підприємств знову зменшилась.

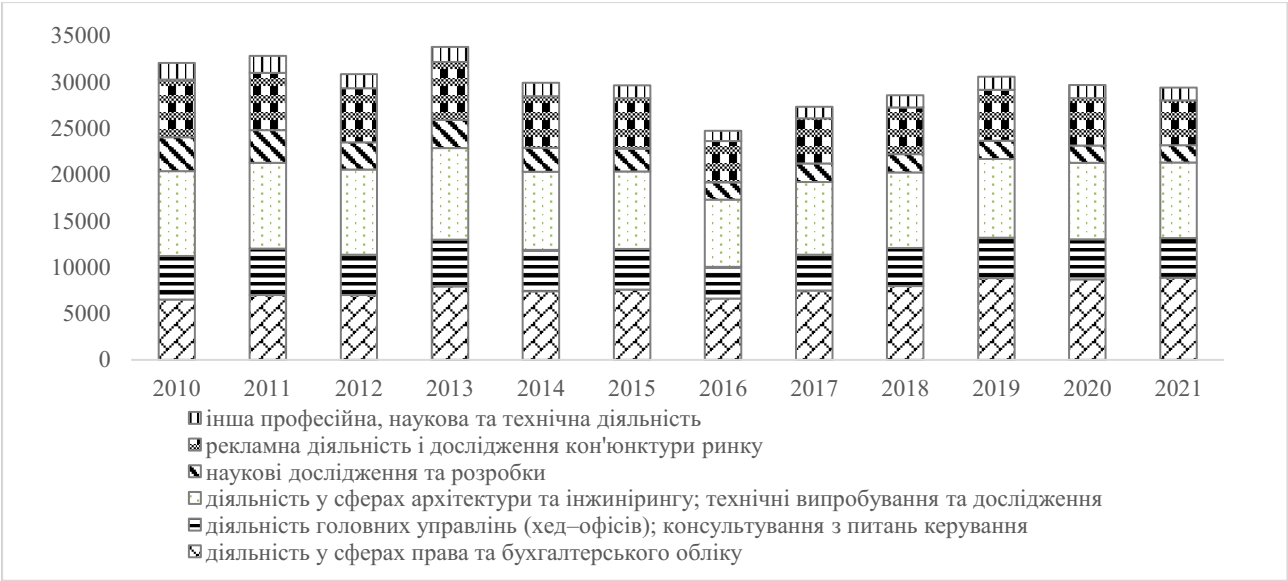


Рис. 2.6. Загальна кількість підприємств у сфері консалтингу в Україні в 2010-2021 рр. (Сформовано автором на основі даних [78])

Динаміку загального обсягу реалізації послуг консалтингових підприємств показано на рис. 2.7:



Рис. 2.7. Динаміка загального обсягу реалізованих послуг підприємствами сфери консалтингу в Україні в 2010-2021рр., тис. грн.

Сформовано автором на основі даних [78] за припущення про збереження росту обсягів реалізації в результаті діяльності головних управлінь (хед-офісів) та консультування з питань керування протягом 2017-2021 років на рівні росту у 2016 році

Таким чином, незважаючи на зменшення кількості консалтингових підприємств в Україні, загальний обсяг реалізованих ними послуг за аналізовані дванадцять років зріс майже у 22 рази (з 52,7 млрд грн до 1155 млрд грн). Водночас, наведена на офіційному сайті Держкомстату інформація не містить повних даних по окремому сегменту консалтингу (відсутні дані щодо результатів діяльності головних управлінь (хед-офісів) та консультування з питань керування протягом 2017-2021 рр.) і, крім того, обмеженість публічних даних не дозволяє визначити ефективність діяльності консалтингових підприємств через відсутність у вільному доступі детальної фінансової інформації, зокрема, щодо собівартості та інших операційних витрат. А це, в свою чергу, ускладнює проведення аналізу галузі консалтингових послуг та, відповідно, аналізу конкурентів. Хоча динаміка показників отриманого доходу від реалізації в розрахунку на одне підприємство зі сфери консалтингу також є одним з показників [90], які дозволяють діагностувати стан справ у певній галузі (рис. 2.8).

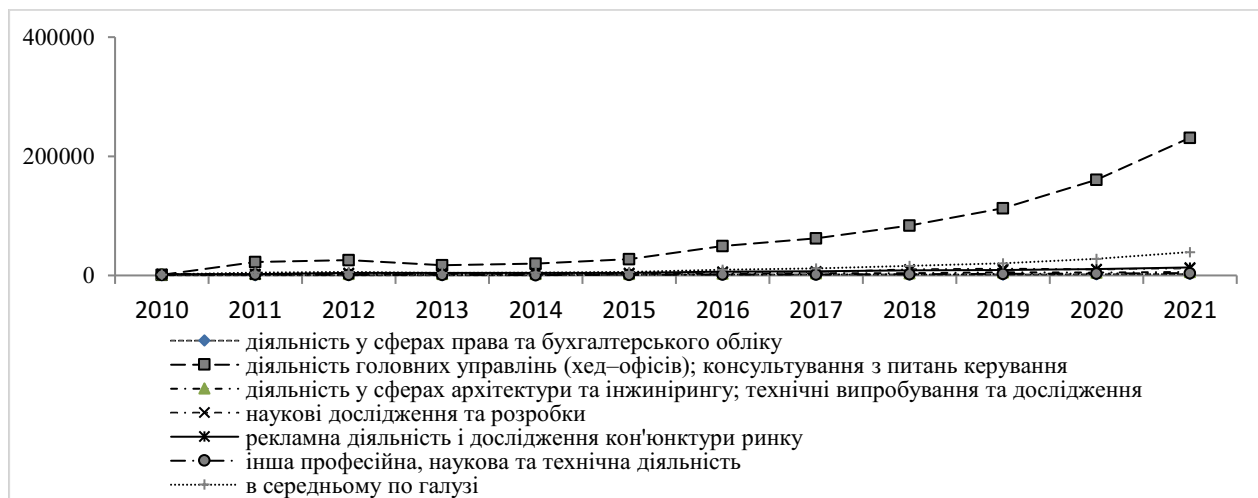


Рис. 2.8. Динаміка доходу від реалізації в розрахунку на одне підприємство галузі консалтингових послуг, тис. грн на одне підприємство

Крім того, станом на дату проведення аналізу статистична інформація щодо результатів за 2022 рік була відсутня, що відображено на рисунках 2.7-2.11.

З рис. 2.8 видно, що найбільший дохід від реалізації послуг отримує в середньому підприємство зі сфери діяльності головних управлінь (хед-офісів) та консультування з питань керування. Це свідчить про те, що при аналізі підприємств-потенційних конкурентів доцільним є сегментація всього ринку консалтингових послуг на дрібніші сегменти, одним з яких є сегмент, який максимально повно включає учасників ринку, що здійснюють свою основну діяльність за подібними чи однаковими кодами КВЕД ДК 009:2010. Наприклад, для підприємств, які надають послуги управлінського консалтингу у сфері оцінки майна та майнових прав основним видом діяльності буде код 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.». Отже динаміка обсягів реалізації послуг за цим видом діяльності буде виглядати зовсім інакше (рис. 2.9):

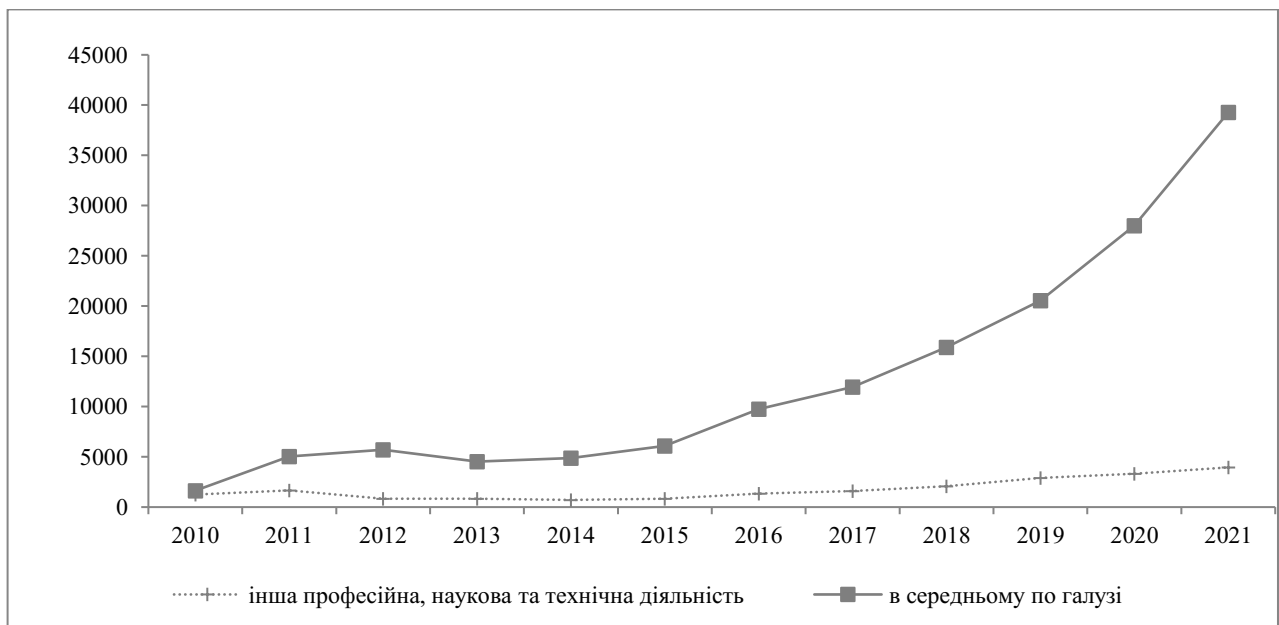


Рис. 2.9. Динаміка доходу підприємств, основний вид діяльності яких відповідає коду КВЕД 74.90 у порівнянні з середнім рівнем по галузі, тис. грн на одне підприємство

Таким чином, можна відзначити, що за аналізовані дванадцять років обсяги реалізації на одне підприємство, що надає інші професійні, наукові послуги та послуги у сфері технічної діяльності, збільшились в три рази (з 1,3 млн грн до 4 млн грн), в той час як в середньому по галузі цей показник збільшився майже у двадцять п'ять разів (з 1,6 млн грн до 39,3 млн грн).

Додатково проведено аналіз підприємств за їх розміром, оскільки цей критерій є важливою статистичною характеристикою підприємства і впливає на ресурси та ринкову силу підприємства [78; 81; 82; 83]. Так, динаміка кількості підприємств, наприклад, тих, основний вид діяльності яких відповідає коду КВЕД 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.», з урахуванням цього критерію буде різною (рис. 2.10).

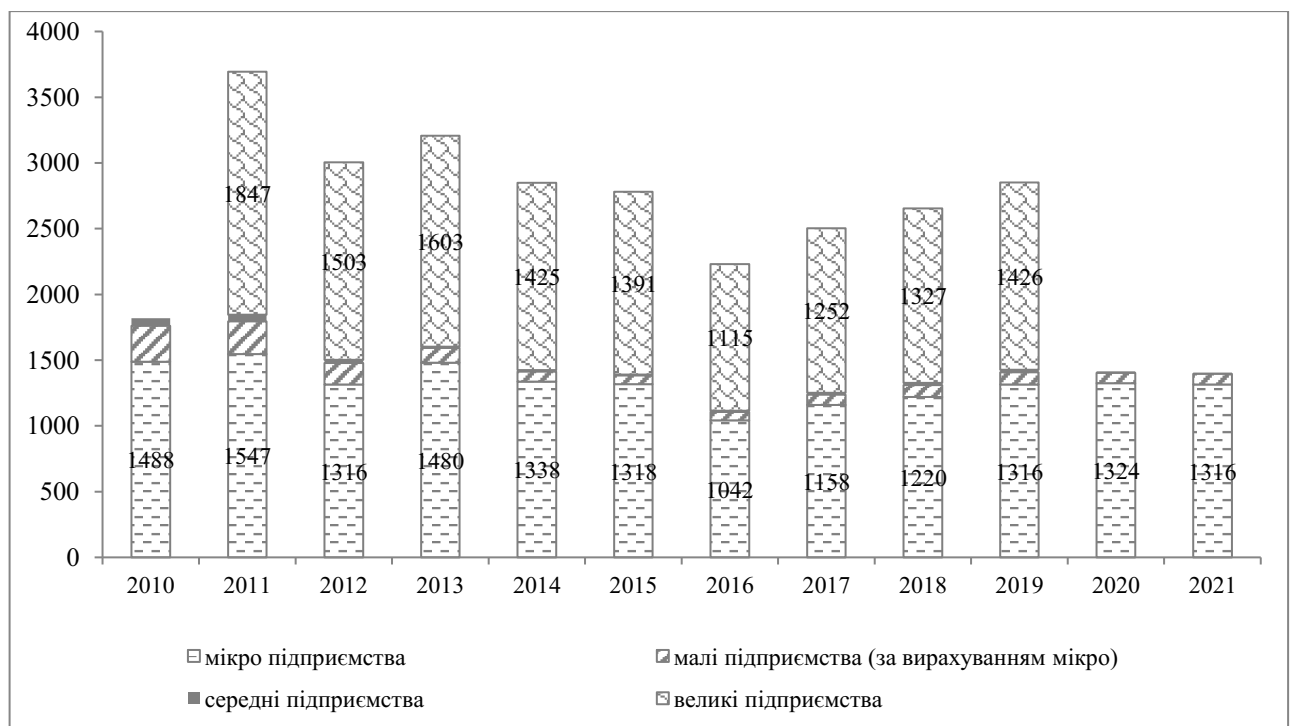


Рис. 2.10. Динаміка кількості підприємств, основний вид діяльності яких відповідає коду КВЕД 74.90, одиниць

«Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.» (дані щодо кількості великих підприємств у 2010, 2020 та 2021 рр. на сайті [78] відсутні)

Сегментація підприємств за їх розміром дозволяє відзначити, що, по-перше, консалтингові підприємства, основний вид діяльності яких відповідає коду КВЕД 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.», існують в Україні переважно або у мікро або у великому розмірі і саме ці два сегменти задають темп росту всій галузі. По-друге, темпи росту підприємств, які надають схожі послуги, також відрізняються в залежності від їх розміру. Наприклад, за шість років (2016-2021 рр.) за інформацією рис. 2.10 кількість мікропідприємств зросла на 26% (з 1042 до 1316 одиниць), малих підприємств (за вирахуванням мікро) зросла на 23% (з 64 до 79 одиниць), великих підприємств за 2016-2019 рр. збільшилась на 28% (з 1115 до 1426 одиниць; данні за 2020-2021 р. є закритою інформацією на сайті), а середніх за останні шість років зросла на 22% (з 9 до 11 одиниць).

Стосовно інформації щодо обсягів реалізації цих підприємств, то наявна у відкритому доступі інформація лише щодо мікро підприємств, малих та середніх підприємств за період 2016-2021 рр. (рис. 2.11).

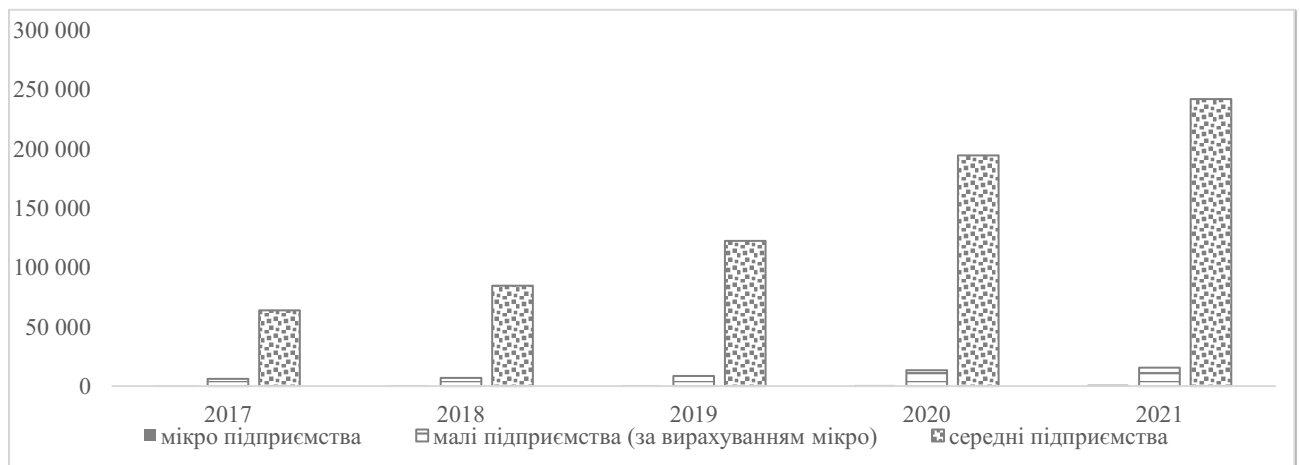


Рис. 2.11. Динаміка доходу від реалізації в розрахунку на одне підприємство, основний вид діяльності яких відповідає коду КВЕД 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.», тис. грн на одне підприємство

Отже, динаміка середньорічного доходу від діяльності консалтингових підприємств також може значно відрізнятись в залежності від їх розміру. Так, відповідно до інформації рис. 2.11 за 2016-2021 рр. середньорічний дохід від результатів діяльності мікро підприємств зріс майже удвічі, малих підприємств утричі і середніх у 3,68 разів.

Для порівняння різниці даних щодо консалтингових підприємств України та ЄС було проаналізовано інформацію офіційного сайту ЄС [88]. В результаті було визначено, що консалтингові послуги (крім фінансових) також віднесено до класу М, а розмір підприємства визначається з урахуванням чисельності працівників та обсягів реалізації послуг. Водночас, перелік консалтингових послуг, за яким надається статистична інформація для європейських країн відрізняється від переліку послуг за даними Державної служби статистики України.

Також слід зазначити, що дані європейської статистики наявні у відкритому доступі лише щодо окремих країн ЄС та за обмежений період часу 2007 – 2013 рр. Це ускладнює порівняння між собою рівнів розвитку галузі у різних країнах, зокрема, України та країн ЄС і може бути віднесено до обмежуючих факторів, які виступають в якості інформаційних бар'єрів для стримування впливу глобалізації.

Оскільки за результатами аналізу обсягів реалізованих послуг консалтингових підприємств України можна відзначити тенденцію до уповільнення росту обсягів реалізації на одне підприємство, доцільним виглядає аналіз можливостей взаємодії консалтингових підприємств на ринку злиття та поглинань (M&A) як одного з варіантів розвитку будь-якого підприємства. За результатами пошуку статистичної інформації щодо угод на даному ринку для консалтингових компаній в Україні було встановлено, що ця інформація не знаходиться у відкритому доступі, в той час як за інформацією спеціалізованих міжнародних інтернет-платформ у галузі консалтингу [88] можна визначити динаміку угод з купівлі-продажу консалтингових підприємств за окремими регіонами різних країн світу. При цьому слід зазначити, що у 2010-2014 рр.

основними покупцями консалтингового бізнесу виступали великі транснаціональні консалтингові корпорації PwC, KPMG, Ernst & Young [88; 92], а основні напрями консалтингу, які користувались попитом були аналіз великих масивів даних та послуги у сфері штучного інтелекту.

Отже, за результатами аналізу різних галузей на основі показника рівня галузевої конкуренції для підприємств сфери послуг було встановлено, що підприємства, які надають послуги професійної, наукової та технічної діяльності і можуть бути віднесені до галузі консалтингу, мають приділяти найбільшу увагу до розробки конкурентної стратегії розвитку, адже вони безпосередньо взаємодіють з кінцевими споживачами своїх послуг та мають найвищий рівень конкуренції в галузі.

В результаті аналізу консалтингових послуг України можна зробити висновок, що більшість інформації, яка б мала значну цінність для аналізу (фінансові показники для застосування різних видів управлінських інструментів, безперервні дані за останні 3-5 років для дослідження динаміки, співставна інформація щодо галузі в інших країнах та дані щодо угод з можливого продажу консалтингового бізнесу), відсутня у відкритому доступі, а підприємства галузі за умови посилення тиску з боку конкурентів через зростання їх кількості потребують цю інформацію для зменшення рівня непередбачуваності зовнішнього середовища. Це також свідчить, про підвищену потребу у формування стратегії, яка відповідає визначенню конкурентної стратегії розвитку.

Проведений аналіз рівня конкуренції та чисельності підприємств в різних галузях України дозволив визначити, що з урахуванням усіх чинників, описаних вище за текстом, найвищий рівень конкуренції властивий сфері консалтингових послуг. Це на фоні наявних тенденцій зміни чисельності підприємств та обсягів реалізації свідчить про найвищу пріоритетність у розробці конкурентної стратегії розвитку підприємствам саме цієї сфери та необхідність враховувати можливості ринку M&A при формуванні їх конкурентної стратегії розвитку.

2.2. Обґрунтування вибору експертів для визначення системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку

Концепція стратегічного управління підприємством в сучасних умовах розвитку суспільства повинна враховувати одночасно різні управлінські принципи, що пов'язано з високою турбулентністю навколишнього середовища. Робота над визначенням стратегічних цілей та завдань, їх розробкою та реалізацією складає лише частину безперервного та циклічного процесу формування стратегії. По завершенню розробки та початку реалізації стратегії керівники підприємства повинні оцінити успішність своїх дій. На цьому етапі вони отримують проблему оцінки конкретних етапів процесу формування стратегії. Зокрема, необхідно визначити позитивні чи негативні наслідки реалізації стратегії, зрозуміти, наблизилось підприємство до бажаної мети чи ні, оцінити ступінь виконання поставлених завдань та порівняти його з певним еталоном. Наявність простої та ефективної системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку дозволяє домогтися розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві на рівні різних підрозділів, та почати пошук шляхів поліпшення ефективності управлінських процесів на підприємстві. Крім того, наявність системи показників дозволяє також оцінити стан середовища підприємства ще на самих ранніх етапах процесу формування конкурентної стратегії розвитку.

Як було встановлено, підприємства сфери консалтингових послуг при формуванні будь-якої сучасної стратегії повинні особливу увагу приділяти його вмінню виділятися серед конкурентів та надавати особливі риси своїм послугам. Оцінка цього вміння може відбуватись як на інтуїтивному рівні, так і з використанням різних наукових методів та підходів. Таким чином, використання показників ефективності діяльності може дозволити оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей та задач. Водночас для керівників, власників бізнесу та інших осіб, які приймають управлінські рішення, підбір

параметрів для отримання якісного результату за відносно короткий проміжок часу в умовах високо турбулентного навколишнього середовища та стрімких змін технологій і стирання транскордонних перешкод є досить ресурсоємною процедурою. В деяких випадках керівництво вважає за доцільне окремі питання з розробки стратегії або окремі види стратегій надати для опрацювання позаштатним консультантам або радникам. Водночас для консалтингових підприємств питання визначення ефективності власних стратегій та оцінки сталого розвитку також є дуже актуальним з огляду на існування досить гострої конкуренції на ринку їх діяльності. Вирішення цього питання є важливим для підприємств різних як за розміром, так і з різних сегментів бізнесу. Отже до основного кола питань, які обов'язково входять до компетенції керівників підприємств та їх власників, входить аналіз певного набору показників, сукупна оцінка яких дозволяє прийняти рішення щодо ефективності реалізації певного виду стратегії. Наприклад, для підприємств ринку консалтингових послуг в науковій літературі та управлінській звітності можна зустріти різні види та класифікації показників ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік показників для визначення ефективності консалтингових підприємств [узагальнено за 80; 88; 89; 90; 91; 92]

Показник	Джерело інформації					
	[80]	[90]	[88]	[91]	[92]	[89]
Кількість сегментів ринку діяльності консультантів (кількість напрямів консалтингу)	+		+	+	+	+
Перелік та обсяги послуг	+		+	+	+	+
Кількість персоналу				+	+	+
Структура персоналу статева	+			+	+	+
Структура персоналу за досвідом та професіоналізмом		+				
Виріток з проекту на 1 консультанта	+					
Витрати проекту на 1 консультанта		+				
Виручка			+	+	+	+
Прибуток	+		+			

Продовження таблиці 2.6

Показник	Джерело інформації					
	[80]	[90]	[88]	[91]	[92]	[89]
Маркетингові витрати	+		+			
Рентабельність консалтингових проектів	+		+			
Структура витрат	+		+			
Питома вага заробітної плати у вартості проекту	+					
Відгуки клієнтів	+			+	+	+
Наявність рекомендацій	+			+	+	+
Наявність/відсутність судових позовів	+					
Кількість постійних клієнтів	+			+	+	+
Кількість повторних звернень клієнтів	+			+	+	+
Досвід у вирішенні однорідних проблем	+		+	+	+	+
Наявність власних робочих методик, проектів	+		+	+	+	+
Соціально-економічний ефект	+	+		+		
Витрати на підвищення кваліфікації та тренування на кожного працівника		+				
Кількість годин тренінгів на одного консультанта		+				
Обсяг інвестицій у захист навколишнього середовища		+			+	
Обсяг інвестицій у розвиток суспільства		+		+		
Обсяг витрат на благодійність				+	+	+
Наявність власних об'єктів інтелектуальної власності (патентів, торгових марок)			+	+	+	+
Наявність сертифікатів у персоналу			+	+	+	+
Наявність дозвільних ліцензій та сертифікатів для підприємства			+	+	+	+
Ціновий сегмент роботи підприємства				+		
Обсяг витрат на розвиток підприємства			+			
Рейтинг за галузевими шкалами			+	+	+	+
Кількість країн, в яких провадиться діяльність				+		
Кількість галузей, який провадиться діяльність				+	+	+
Ринкова вартість підприємства					+	
Наявність сайту в мережі Інтернет				+	+	+
Наявність щорічних управлінських звітів для забезпечення прозорості діяльності				+	+	+

Продовження таблиці 2.6

Показник	Джерело інформації					
	[80]	[90]	[88]	[91]	[92]	[89]
Наявність корпоративного етичного кодексу та внутрішньокорпоративної системи цінностей				+	+	+
Наявність системи контролю якості				+		
Наявність зв'язків із законодавчими та суспільними організаціями				+	+	+
Обсяг витрат на інновації та дослідження				+		+

Для визначення переліку показників було проаналізовано праці науковців, фахівців з менеджменту та управлінські звіти консалтингових компаній [80; 90; 88; 91; 92; 89], де були описані або визначені показники, які використовуються для оцінки ефективності різних сфер життєдіяльності консалтингових підприємств.

Усі показники було сформовано в єдиний перелік (табл. 2.6) для подальшого аналізу.

Також було з'ясовано, що деякі вчені пов'язують показники ефективності стратегії безпосередньо з набором очікуваних результатів [91], тому рекомендують враховувати залежність один від одного різних факторів.

Зокрема, на прикладі консалтингових підприємств ними описано п'ять взаємопов'язаних складових: ринок, працівники, бізнес-процеси, фінанси та соціальна компонента.

Для кожної окремої складової слід визначати окремі показники ефективності [93].

На основі проведеного аналізу кожному показнику з табл. 2.6 надано характеристику його складової у бізнесі підприємств [94], а також характеристику доступності інформації для отримання у вільному доступі для великих консалтингових підприємств, оскільки будь-яка звітність підприємств малого та середнього бізнесу, як правило, є приватною (табл. 2.7).

Перелік та показників таблиці 2.5 сформована у відповідності до даних вихідних джерел [80; 90; 88; 91; 92; 89], послідовність показників таблиці 2.7 збережено у відповідності з їх послідовністю у таблиці 2.6 для зручності узгодження між собою інформації цих двох таблиць.

Показники публічності даних було визначено на основі аналізу наявності відповідної інформації у відкритих джерелах. Зокрема, на сайтах підприємств, у корпоративних звітах та в наукових працях дослідників.

Таблиця 2.7

Додаткові характеристики показників ефективності консалтингових підприємств [80; 90; 88; 91; 92; 89]

№	Складова бізнесу	Показник	Тип показника	Доступність інформації для аналізу за даними великих підприємств
1	Загальнокорпоративні риси	наявність сайту в мережі Інтернет	якісний	публічні дані
2	Загальнокорпоративні риси	наявність корпоративного етичного кодексу та внутрішньокорпоративної системи цінностей	якісний	публічні дані
3	Загальнокорпоративні риси	наявність системи контролю якості	якісний	приватні дані
4	Загальнокорпоративні риси	кількість сегментів ринку діяльності консультантів (кількість напрямів консалтингу)	кількісний	публічні дані
5	Загальнокорпоративні риси	перелік та обсяги послуг	кількісний	публічні дані
6	Персонал	кількість персоналу	кількісний	публічні дані
7	Персонал	структура персоналу статева	кількісний	публічні дані
8	Персонал	структура персоналу за досвідом та професіоналізмом	кількісний	приватні дані
9	Персонал	виробіток з проекту на 1 консультанта	кількісний	приватні дані
10	Персонал	витрати проекту на 1 консультанта	кількісний	приватні дані
11	Персонал	витрати на підвищення кваліфікації та тренування на кожного працівника	кількісний	приватні дані
12	Персонал	кількість годин тренінгів на одного консультанта	кількісний	приватні дані

Продовження таблиці 2.7

№	Складова бізнесу	Показник	Тип показника	Доступність інформації для аналізу за даними великих підприємств
13	Персонал	наявність сертифікатів у персоналу	кількісний	приватні/публічні дані
14	Ринок	загальні маркетингові витрати	кількісний	приватні дані
15	Ринок	наявність відгуків клієнтів	кількісний	публічні дані
16	Ринок	наявність рекомендацій	кількісний	публічні дані
17	Ринок	відсутність судових позовів	кількісний	приватні/публічні дані
18	Ринок	кількість постійних клієнтів	кількісний	приватні дані
19	Ринок	кількість повторних звернень клієнтів	кількісний	приватні дані
20	Ринок	досвід у вирішенні однорідних проблем	кількісний	публічні дані
21	Ринок	наявність власних робочих методик, проектів	кількісний	приватні/публічні дані
22	Ринок	соціально-економічний ефект	кількісний	приватні/публічні дані
23	Ринок	наявність спеціальних сертифікатів (ліцензій)	кількісний	публічні дані
24	Ринок	витрати на зв'язки з громадськістю	якісний	приватні дані
25	Ринок	наявність портфоліо	кількісний	публічні дані
26	Стійкість розвитку	витрати на захист навколишнього середовища	кількісний	приватні/публічні дані
27	Стійкість розвитку	витрати на розвиток суспільства	кількісний	приватні/публічні дані
28	Стійкість розвитку	витрати на благодійність	кількісний	приватні/публічні дані
29	Стійкість розвитку	витрати на розвиток підприємства	кількісний	приватні дані
30	Стійкість розвитку	обсяг витрат на розвиток підприємства	кількісний	приватні дані
31	Стійкість розвитку	витрати на сучасні інформаційні технології	кількісний	публічні дані
32	Стійкість розвитку	наявність міжнародних партнерів	кількісний	публічні дані
33	Стійкість розвитку	наявність зв'язків з державними установами та громадськими організаціями (державні установи, публічні діячі, громадські організації, профільні асоціації та об'єднання)	якісний	приватні/публічні дані
34	Стійкість розвитку	обсяг витрат на дослідження та інновації	кількісний	приватні дані

Продовження таблиці 2.7

№	Складова бізнесу	Показник	Тип показника	Доступність інформації для аналізу за даними великих підприємств
35	Фінанси	виручка від реалізації	кількісний	публічні дані
36	Фінанси	чистий прибуток	кількісний	приватні дані
37	Фінанси	рентабельність EBITDA	кількісний	приватні дані
38	Фінанси	рентабельність окремо кожного проекту	кількісний	приватні дані
39	Фінанси	структура витрат	кількісний	приватні/публічні дані
40	Фінанси	питома вага заробітної плати у вартості проекту	кількісний	приватні дані
41	Фінанси	ринкова вартість підприємства	кількісний	приватні/публічні дані

розроблено автором на основі даних табл.2.5 [95]

Використовуючи додаткові характеристики показників з табл. 2.7 є можливою розробка системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства.

Для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства доцільним є формування системи показників оцінки, які б враховували її сутність: очікувану незворотну та закономірну зміну характеристик певного продукту (товару, роботи, послуги) підприємства або бізнес-одиниці великої корпорації та досягнення консалтинговою компанією стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді, отримання певних конкурентних переваг [9]. Отже, для визначення ефективності конкурентної стратегії розвитку можна відібрати показники, які характеризують ринок і зв'язок підприємства з силами конкуренції [44], а також показниками, які характеризують стійкість розвитку [92; 93].

Водночас, оскільки конкурентна стратегія розвитку описує один певний продукт чи бізнес-сегмент, тому усі значення показників мають стосуватись певного виду діяльності чи сегменту ринку послуг.

В табл. 2.6 окремі показники є фінансовими за своєю сутністю, водночас при аналізі будь-якого бізнес-процесу можливим є використання відповідного типу показників разом із фінансовими. Іноді наявність фінансових показників у стратегічному звіті корпорації поруч із нефінансовими вимагається на законодавчому рівні [88]. Перелік та послідовність показників у табл. 2.6, відповідно, сформовано по мірі їх знаходження у різних джерелах інформації [80; 88; 89; 90; 91; 92].



Рис. 2.12. Групи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства

Розроблено автором [94]

Результат узгодження показників ефективності з табл. 2.6 із основними рисами конкурентної стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 2.12.

Таким чином, до числа показників оцінки ефективності конкурентної стратегії консалтингового підприємства за інформацією таблиць 2.6. та 2.7 можна віднести наступні:

- дванадцять показників, пов'язаних з ринком (№ 14-25 табл. 2.7);
- дев'ять показників, пов'язаних із стійкістю розвитку (№26-34 табл. 2.7);
- сім фінансових показників (№ 35-41 табл. 2.7).

Ґрунтуючись на результатах аналізу досліджень науковців, які описані вище у таблиці 2.1, 2.2 та на рис. 2.7, було сформовано перелік показників, які б могли бути використані при оцінці ефективності стратегії консалтингового підприємства. Оскільки, стратегію оцінюють переважно управлінці різного рівня і, як правило, ніде не публікують свої особисті критерії щодо її оцінки, для проведення дослідження було обрано один з методів експертних оцінок: метод індивідуального анкетування цільової групи експертів. Серед методів збору первинної інформації анкетування є одним з найпоширеніших. До переваг цього методу можна віднести відносно короткий проміжок часу, необхідний для отримання відповідей на запитання у порівнянні з інтерв'ю, відсутність потреби у залученні великої кількості експертів, можливість дотримання анонімності та неупередженості експертів тощо. Загальний алгоритм проведення анкетування можна представити у вигляді наступних етапів [97, с.83]:

1. Вибір та обґрунтування цільової групи експертів.
2. Розробка основних інструментів для проведення анкетування.
3. Безпосередньо опитування учасників цільової групи.
4. Обробка результатів анкетування.
5. Формування пропозицій для прийняття рішень на основі результатів анкетування.

Кожен етап анкетування в межах дослідження має свої особливості з урахуванням специфіки мети та завдань дослідження [98]:

1. Визначення мети та завдань дослідження. Метою дослідження є визначення основних показників, які б допомогли оцінити ефективність конкурентної стратегії розвитку підприємства за відносно невеликий проміжок

часу. До основного кола завдань можна віднести: визначення основних задач конкурентної стратегії розвитку, які можна оцінити за допомогою показників; визначення переліку показників для оцінки конкурентної стратегії розвитку; визначення питомої ваги обраних показників при оцінці ефективності; визначення рівня публічності зазначених показників; аналіз та обробка отриманих результатів анкетування.

2. Формування способу проведення експертного опитування та можливої взаємодії експертів між собою. Зважаючи на мету та завдання дослідження, можливим виглядає індивідуальне заочне опитування експертів шляхом надання кожному експерту примірника анкети в форматі текстового файлу або в електронному вигляді з використанням сучасних інтерактивних інформаційних технологій. Зазначена пропозиція щодо інтерактивних технологій була отримана від іноземних експертів, які для подібних досліджень майже не використовують текстові файли, на етапі апробування перших пробних анкет. Так, формування електронних текстів з використанням google forms дозволяє отримати в електронному вигляді відповіді на добросовісно заповнені анкети при заочному опитуванні, хоча і не гарантує їх обов'язкового заповнення та, відповідно, повернення. Крім того, цей вид опитування дозволяє залучити експертів цільової групи з різних міст України та інших країн світу, зберігаючи конфіденційність їх відповідей. Водночас, деякі українські експерти надавали перевагу заповненню текстового файлу, оскільки google forms, з їх точки зору, теж мають свої недоліки (наприклад, складність виправити надану раніше відповідь, неможливість повної дотримання повної конфіденційності).

Усі питання опитування мають бути сформовані з урахуванням мети та завдань дослідження. Беручи до уваги попередній аналітичний огляд існуючих показників оцінки ефективності діяльності підприємства, переважна більшість питань представлена у вигляді закритого типу, які вимагають змістовної відповіді, але вже містять певний перелік варіантів відомостей щодо тези, яка міститься у запитанні. Повний перелік питань анкети розміщено в додатку Б.

3. Формування цільової групи експертів. При формуванні групи експертів важливими характеристиками є її якісний та кількісний склад, тобто для забезпечення репрезентативності вибірки доцільним є використання методу направленої відбору експертів на основі спеціально розроблених критеріїв [99, с. 9].

Стосовно кількісного складу групи експертів з метою визначення розміру репрезентативної вибірки було проаналізовано різні джерела інформації і визначено наступне: за даними науковиці Башинської І. [100] типовим складом є група експертів із 5-12 осіб. Відповідно до результатів спільного дослідження Клебанової Т.С. та Раєвневої Є.В. [101, с. 88], має бути залучено не менше 30 осіб експертів. Отже, діапазон мінімального розміру вибірки має бути 5-30 осіб.

Можливим є визначення необхідного розміру вибірки з урахуванням необхідного рівня довірчого інтервалу (Δx) з використанням наступної формули [99, с. 25]:

$$n_x = \frac{t^2 * \sigma^2}{\Delta x^2}, \quad (2.1)$$

де n_x – чисельність вибірки;

t – критерій Стюдента;

σ^2 – дисперсія генеральної сукупності;

Δx – довірчий інтервал (гранична похибка).

Формула 2.1 може бути використана для малої вибірки без повторного відбору за відсутності інформації щодо загальної кількості керівників підприємств у сфері управлінського та фінансового консалтингу. Рівень довірчого інтервалу (Δx) з формули 2.1 можна отримати наступним чином:

$$\Delta x = \sqrt{\frac{t^2 * \sigma^2}{n_x}}. \quad (2.2)$$

За даними дослідників, величина σ^2 , зазвичай є невідомою, тому є можливим її приблизне обчислення [99, с. 26]. На прикладі аналізу респондентів у соціологічному дослідженні [102] σ^2 представлений як добуток частки респондентів-керівників (p) на частку респондентів, які не є керівниками ($1-p$). Для визначення імовірної частки керівників, які приймають участь в розробці стратегії, було проаналізовано дані підприємства KPMG. Так, на сайті українського офісу підприємства (<https://home.kpmg/ua>) зазначено 6 керівників та партнерів підприємства, а загальна чисельність українського офісу в 2019-2020 рр. складала понад 600 працівників [103]. Таким чином, імовірна чисельність осіб, які приймають участь в розробці стратегії на прикладі українського офісу консалтингового підприємства KPMG складе: $p = 6/600 = 0.01$. Відповідно, σ^2 складе $0.01 \times (1-0.01) = 0.0099$.

Таким чином, у випадку використання числових характеристик вибірки при завданні довірчого рівня (коефіцієнту надійності вибірки) 95%, рівня значущості $\alpha=5\%$ та довідковим значенням t – критерію Стьюдента [99, с. 64] розрахункові величини довірчого інтервалу для різних об'ємів вибірки складуть, які наведені у таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

Значення довірчого інтервалу при різних об'ємах вибірки [99]

t-критерій Стьюдента (t)	Об'єм вибірки (n_x)	Довірчий інтервал (Δ)
2,776	5	12,4%
2,571	6	10,4%
2,447	7	9,2%
2,365	8	8,3%
2,306	9	7,6%
2,262	10	7,1%
2,228	11	6,7%
2,201	12	6,3%
2,179	13	6,0%
2,160	14	5,7%
2,145	15	5,5%

Продовження таблиці 2.8

t-критерій Стьюдента (t)	Об'єм вибірки (n _x)	Довірчий інтервал (Δ)
2,131	16	5,3%
2,120	17	5,1%
2,110	18	4,9%
2,101	19	4,8%
2,093	20	4,7%
2,086	21	4,5%
2,080	22	4,4%
2,074	23	4,3%
2,064	24	4,2%
2,056	25	4,1%
2,048	29	3,8%
2,042	31	3,6%

Таким чином, при мінімальній вибірці у кількості 18 експертів похибка результату може знаходитись в межах $\pm 5\%$ при коефіцієнті надійності вибірки (довірчому рівні) 95% за умови відсутності точних даних щодо загальної кількості підприємств у сфері фінансового та управлінського консалтингу, а також їх керівників.

Для проведення дослідження було визначено мінімальну кількість експертів у розмірі 18 осіб. Зазначена кількість осіб характерна для малої статистичної вибірки.

4. Вибір способу оцінки ступеню компетентності експертів цільової групи. Для обґрунтування якісного складу групи експертів та оцінки рівня їх компетентності відповідно до наукової праці [101, с.88] необхідно враховувати такі вимоги, як:

глибокі спеціальні знання у галузі стратегічного розвитку підприємства та маркетингу, наявність психологічної установки на майбутнє, наявність управлінського та/або дослідницького досвіду;

відсутність особистої зацікавленості в результатах дослідження чи певна незалежність в судженнях;

високий рівень загальної обізнаності тощо.

Для оцінки відповідності експертів за якісною ознакою в межах дослідження було використано метод самооцінки.

При застосуванні цього методу було сформовано окремий блок питань закритого типу, які розроблені з урахуванням описаних вище вимог до експертів [98]. Це, зокрема:

питання щодо ролі експерта на підприємстві, наявності в нього досвіду в питаннях розробки стратегії розвитку підприємства та в питаннях реалізації стратегії розвитку;

питання щодо наявності ступеня MBA чи магістра з менеджменту організацій, наукового або дослідницького інтересу в сфері стратегічного менеджменту та наявності самостійної підготовки в сфері стратегічного управління підприємствами;

щодо наявності спеціальних знань в сфері маркетингу та наявності навичок у сфері оцінки ефективності стратегії;

а також питання стосовно власної точки зору щодо можливості використання глобалізації для розвитку підприємства та оцінки власних можливостей як управлінця забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку будь-якому підприємству в обраному експертом виді бізнесу.

У процесі анкетування було опитано 25 експертів – керівників різного рівня консалтингових підприємств у сегменті управлінського та фінансового консалтингу України та Європи.

За місцем в організаційній структурі підприємства опитаних респондентів можна охарактеризувати наступним чином (рис. 2.13):

Таким чином, 40% опитуваних осіб склали власники підприємства, 28% – директори різного рівня, 4% – партнери підприємств і 28% – керівники підрозділів чи напрямів діяльності. Водночас слід зауважити, що власники підприємств у більшості випадків одночасно були і генеральними директорами підприємств і представляли, переважно, малий український бізнес, в той час як партнери та керівники підрозділів чи напрямків діяльності представляли

середній та великий бізнес, як наприклад, міжнародні консалтингові підприємства.

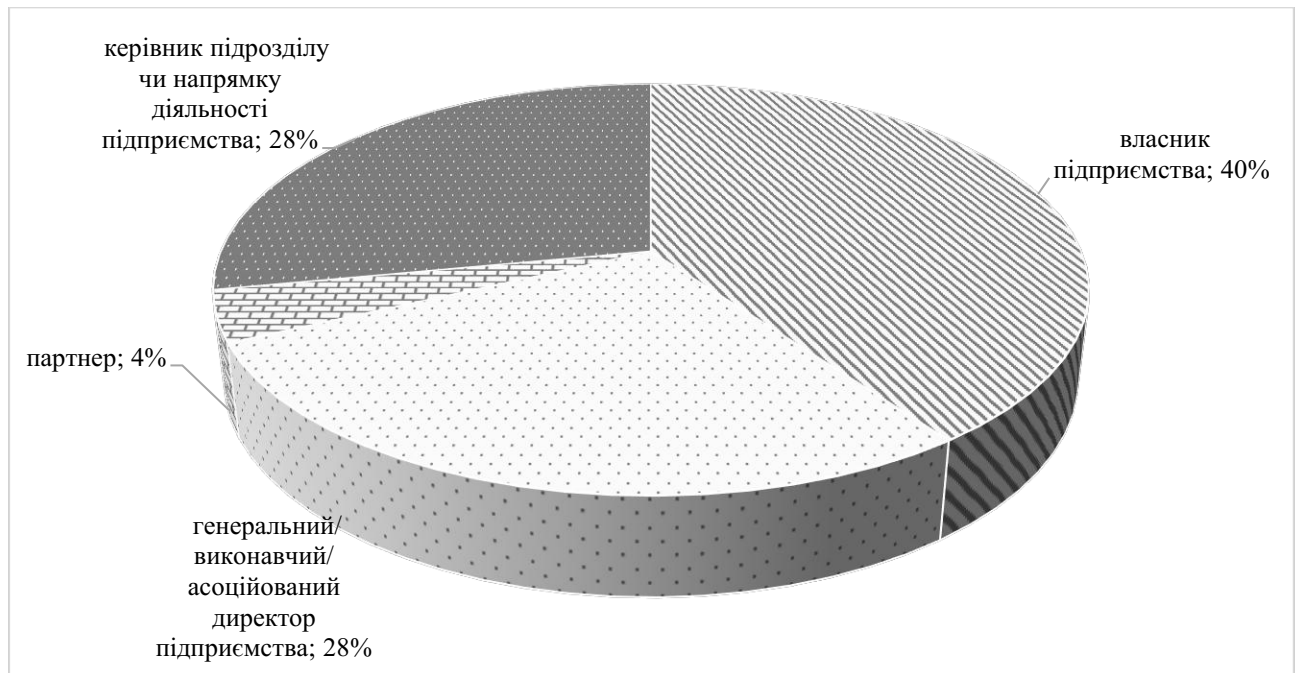


Рис. 2.13. Структура респондентів за їх роллю у підприємстві [104]

Тому для подальшого аналізу фахової приналежності експертів було виділено дві групи респондентів: перша група – власники підприємств та директори різних рівнів; друга група – партнери та керівники підрозділів чи напрямків діяльності.

Усі (крім першого) питання щодо фахової приналежності було зроблено у форматі відповідей так чи ні: відповідь так означала приналежність до цільової групи і надавала 1 бал, відповідь «ні» – невідповідність характеристикам цільової групи, отримання 0 балів.

Бінарна шкала, в якій використовуються лише два варіанти відповідей, використовується в опитуваннях, оскільки, серед своїх переваг має відносну швидкість проведення опитування, що є важливим при спілкуванні з респондентами, які мають дуже мало вільного часу, та низький рівень базової нестабільності [96], тому вона використана і в інших питаннях анкети.

Стосовно першого запитання «Загальна роль на підприємстві» будь-яка ствердна відповідь, крім вибору іншого варіанту, означала приналежність експерта до цільової групи, тобто була еквівалентна відповіді «так» і отримувала 1 бал. Загальна кількість питань – 10. Рівень фахової приналежності респондентів до цільової групи експертів розраховувався за формулою [101, с. 88]:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n}, \quad (2.3)$$

де B – рівень фахової приналежності респондентів до цільової групи експертів для загальної вибірки;

a_i – сукупна кількість балів, яку отримав i -тий респондент за результатами відповідей на питання щодо фахової приналежності;

n – загальна кількість респондентів, $n = 25$.

Рівень фахової приналежності респондентів до цільової групи експертів, визначений за формулою 3 склав 7. Тобто в середньому особи, які прийняли участь в опитуванні, відповідають цільовій групі опитування.

За результатами аналізу кількості позитивних відповідей на поставлені питання щодо фахової приналежності було розроблено діаграму з областями відповідності експертів певним характеристикам, наведену на рис. 2.14.

На рис. 2.14 наведено показники без першого питання таблиці Б.6, оскільки перше питання таблиці представлено за віссю ординат.

Отже, найбільшу кількість позитивних відповідей (по 92%) отримали друге та третє питання анкети щодо наявності досвіду в питаннях розробки стратегії розвитку підприємства та в питаннях впровадження стратегії розвитку підприємства. Наступним легким, з точки зору розуміння керівниками, виявилось дев'яте питання опитувальника про наявність власної точки зору щодо можливості використання глобалізації для розвитку підприємства, де позитивну відповідь надали 84% експерта. 72% респондентів позитивно оцінили свої можливості тиражувати свій досвід, знання та навички для забезпечення

стійкої конкурентної позиції на ринку будь-якій підприємства в обраному ними виді бізнесу, про що запитувалось у десятому питанні анкети.

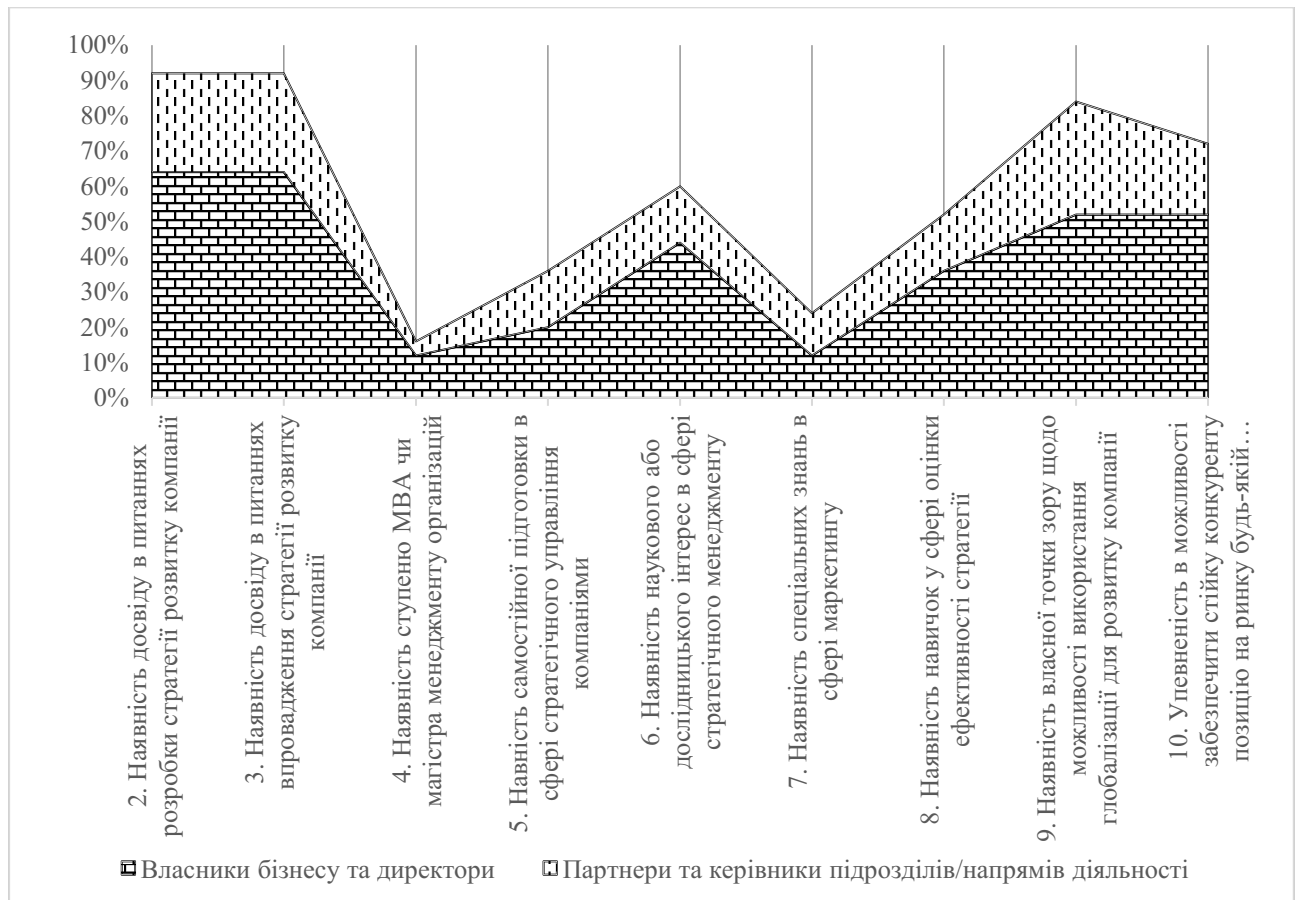


Рис. 2.14. Відсоток позитивних відповідей щодо підтвердження фахового рівня експерта [104] (порядковий номер фактору на осі абсцис відповідає порядковому номеру питання в анкеті, табл. Б.6)

Середній рівень позитивних відповідей в діапазоні 40-60% отримали шосте та восьме питання анкети. Так, на питання щодо наявності наукового або дослідницького інтересу в сфері стратегічного менеджменту було надано 60% стверджуючих відповідей і щодо наявності навичок у сфері оцінки ефективності стратегії – 52%.

Найскладнішими та дещо несподіваними для респондентів виявились питання щодо їх фахової підготовки та отримання спеціальних знань у сфері

управління підприємством (четверте питання отримало відповідь «так» у 16% випадків) та маркетингу (сьоме питання отримало відповідь «так» у 24% випадків).

За словами більшості опитуваних представників, для досягнення їх особистого успіху ці фактори виявились неактуальними. Імовірно, що респонденти надали перевагу самостійній підготовці в сфері стратегічного управління підприємством (п'яте питання отримало відповідь «так» у 36% випадків).

З точки зору структури відповідей за місцем експертів у організаційній структурі підприємств автором було розроблено наступну діаграму (рис. 2.15).

На рисунку зображена структура відповідей на дев'ять останніх питань анкети, оскільки на першому питанні усі респонденти обрали одну з керівних посад.

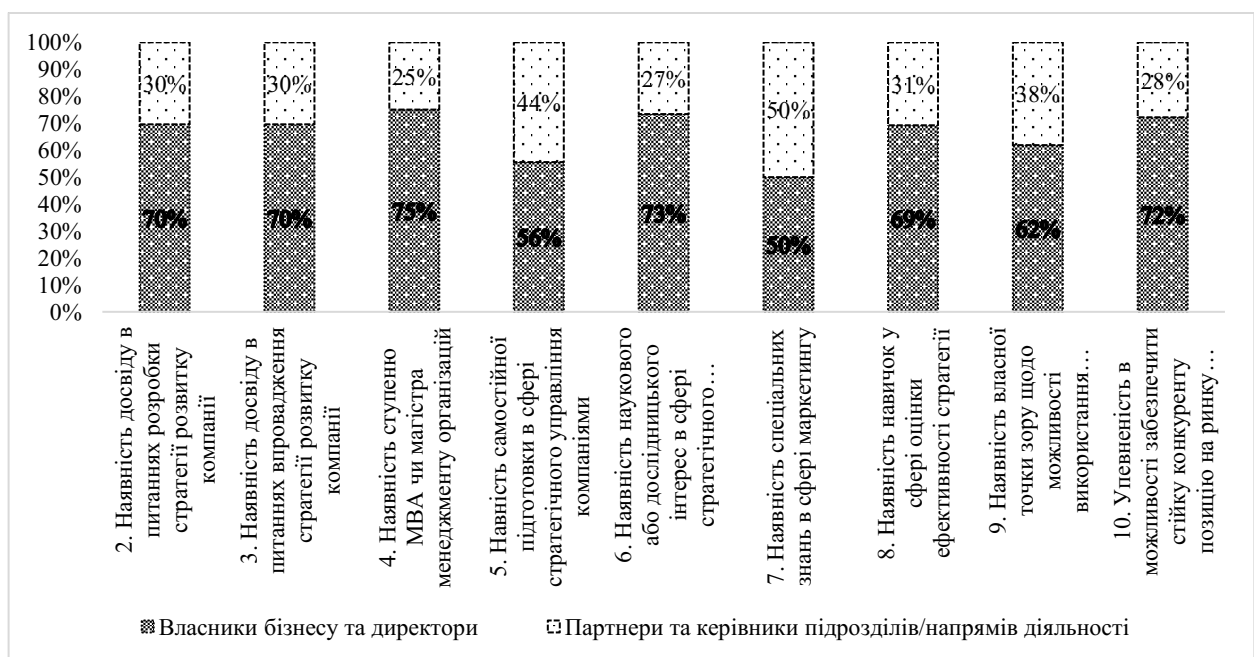


Рис. 2.15. Структура відповідей респондентів за характеристиками, які підтверджують їх фаховий рівень експерта [104]

Зазначена структура представлена у відсотковому виразі і містить інформацію щодо першого питання таблиці Б.6, позначену за віссю ординат, та решту питань, відображену за віссю абсцис.

Найвпевненішими у більшості питань щодо фахової приналежності до групи експертів у питаннях розробки, реалізації, оцінки стратегії розвитку та тиражування досвіду на інших підприємствах почувуються власники бізнесу та директори підприємств.

Єдина група показників, в яких усі респонденти надали приблизно рівну кількість позитивних відповідей – це група питань щодо знань.

Так, наявність спеціальних знань у сфері маркетингу характерна в рівних частинах як партнерам та керівникам підрозділів / напрямів діяльності підприємств, так і власникам бізнесу та директорам, а самостійною підготовкою власники бізнесу та директори займаються приблизно на 25% частіше, від інших керівників.

Врахування отриманої структури, імовірно, матиме вплив на кінцевий результат визначення системи показників.

За результатами розробки схеми проведення експертного опитування можна визначити, що отриманий базовий набір показників ефективності робить можливим виділити окрему групу показників для оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку на прикладі консалтингових підприємств, але потребує фахової оцінки їх необхідної кількості та ступеню важливості, оскільки з двадцяти восьми отриманих показників лише деякі можуть бути корисними і достатніми для однієї команди управлінців, в той час як для іншої – та сама кількість та склад показників можуть виявитись неінформативними. Зважаючи на ключові завдання опитування при використанні методу самооцінки та включенні до цільової групи експертів власників бізнесу, директорів підприємств різного рівня, партнерів та керівників різних напрямків чи підрозділів було отримано фахову відповідність експертів на рівні, вище середнього. В результаті розрахунку оптимальної кількості експертів у групі визначено, що опитування групи у складі двадцяти п'яти експертів дозволяє

отримати результат, достовірність якого складає 95%, а похибка знаходиться в межах $\pm 4.1\%$. Отже при формуванні та подальшому використанні правил обробки відповідей фахівців цільової групи в результаті може бути отримано певну систему показників оцінки ефективності стратегії.

2.3. Формування системи показників для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Незворотність процесів глобалізації вимагає від підприємств розробки та імплементації сучасної, адаптованої до турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища системи менеджменту. В попередніх підрозділах було встановлено, що для вітчизняних підприємств сфери консалтингу найбільш актуальним є формування конкурентної стратегії їх розвитку, яка б сприяла максимально об'єктивному та результативному прийняттю управлінських рішень, дозволяла отримати унікальну ринкову позицію, стійку в довгостроковій перспективі, і слугувала головним орієнтиром у процесі функціонування підприємства.

За оцінками дослідників [80; 90; 88; 91; 92; 89] у контексті формування будь-якої стратегії підприємства увагу необхідно звернути не лише на фінансову складову діяльності підприємства. Оскільки, хоча фінанси формують основу для ресурсного забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання, аналіз лише фінансової ефективності не дозволяє отримати повну оцінку ефективності бізнес-процесів, які формують ядро його операційної діяльності, тому виняткова важливість конкурентної стратегії розвитку для підприємств сфери консалтингу вимагає від них пошуку найбільш актуальних та ефективних механізмів оцінки ефективності її реалізації.

Одним із інструментів оцінки ефективності реалізації будь-якої стратегії підприємства, виявлення резервів для покращення функціонування

досліджуваних бізнес-процесів та коригування напрямів реалізації стратегії є впровадження системи показників в процес формування цієї стратегії [80; 90; 88; 91; 92; 89]. Крім того, концепція використання системи оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку дозволить поєднати ключові можливості використання фінансових показників у поєднанні з показниками, які дозволять оцінити ефективність досягнення специфічних цілей та завдань, властивих лише конкурентній стратегії розвитку, зокрема, зміни ринкової позиції, відносин з клієнтами, конкурентами та іншими стейкхолдерами, можливостей стабільного розвитку і зростання підприємства. Водночас стратегія розвитку і конкурентна стратегія є стратегіями, що розробляються підприємствами на практиці, також вони виступають складовими конкурентної стратегії розвитку, визначеної дисертантом в даній роботі, тому при формуванні системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку вважаємо доцільним провести окремий аналіз щодо конкурентної стратегії, та окремо щодо стратегії розвитку.

Використання об'єктивно сформованої групи ключових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства є дуже важливим завданням, оскільки на її основі повинні здійснюватися оцінка та можливе корегування всієї стратегії або її окремих заходів, тому найменші вади у системи показників можуть призвести до хибних висновків і, відповідно, отримання неочікуваних та небажаних результатів реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства. Для формування системи показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку на прикладі підприємств сфери консалтингу було проведено анкетування цільової групи експертів, як описано у попередніх підрозділах, а при розробленні переліку питань анкети використано інформацію щодо сутності стратегії розвитку та конкурентної стратегії, описану у першому розділі роботи. Базовий перелік показників для оцінки ефективності стратегії було сформовано на основі таблиць 2.5 та 2.6 та рисунку 2.12.

Формування правил обробки відповідей експертів цільової групи ґрунтується на необхідності визначення для кожного об'єкта, оцінюваного експертами, середнього значення рангів, відхилення рангів від середнього значення, квадрата відхилень рангів, коефіцієнта конкордації та оцінки ступеню важливості експертних думок з використанням критерію Пірсона. Кожна оцінка і-го експерту будь-якого показника анкети буде обчислюватись як один бал (ранг). Оскільки цільова група експертів складається з управлінців, у яких, зазвичай, дуже завантажений та ненормований робочий графік, з метою скорочення часу на відповіді анкети для оцінки вагомості показників використовувалась бінарна шкала (питання вибору максимальної та мінімальної ваги по обраному показнику з групи подібних показників).

Загальна сума рангів експертів по кожному питанню (чиннику) визначається за формулою 2.4 [101, с.93]:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \quad (2.4)$$

де S_j – сума рангів експертів;

j – порядковий номер чинника, $j = 1, 2, \dots, m$ (m – кількість чинників);

i – порядковий номер експерту, $i = 1, 2, \dots, n$ (n – кількість експертів);

R_{ij} – ранг оцінки, наданої і-тим експертом j -тому об'єкту.

Для визначення по всім питанням анкети (факторам) середнього значення суми рангів оцінок \bar{S} буде використано формулу 2.5[101]:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^m S_j}{m}. \quad (2.5)$$

Відхилення суми рангів від середнього значення d_j визначається за формулою 2.6 [101]:

$$d_j = S_j - \bar{S}. \quad (2.6)$$

Коефіцієнт конкордації для усієї сукупності об'єктів W по кожному об'єкту обчислюється за формулою 2.7[101]:

$$W = \frac{12 * \sum_{j=1}^m d_j^2}{n^2 * (m^3 - m) - n * \sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.7)$$

де m – кількість чинників;

n – кількість експертів;

T_i – кількість рівних рангів у групі, яка розраховується у випадку наявності однакових рангів за формулою 2.8 [101, с.88]:

$$T_j = \frac{\sum_{i=1}^{L_i} (k_i^2 - k_i)}{12}, \quad (2.8)$$

де L_i – кількість груп однакових значень;

k_i – кількість елементів у i -тій групі для j -того експерта.

Значущість коефіцієнта конкордації доцільно перевірити з використанням критерію Пірсона $\chi^2_{\text{розр}}$, який розраховується за формулою 2.9 [101]:

$$\chi^2_{\text{розр}} = m * (n - 1) * W, \quad (2.9)$$

Розрахункове значення критерію Пірсона буде порівнюватись з критичним значенням $\chi^2_{\text{крит}}$, яке можна визначити, використовуючи формулу Excel «ХИ2.ОБР» для імовірності 95% (рівень значущості $\alpha = 0,05$).

На основі даних табл. 2.5, 2.6 та рис. 2.12 для визначення основних цілей та завдань стратегії розвитку підприємства експертам було запропоновано три варіанти відповідей: 1) досягнення запланованих фінансових показників; 2) досягнення стійкої позиції на ринку; 3) збільшення ринкової вартості підприємства. Результати обробки відповідей наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати визначення основних цілей та завдань стратегії розвитку підприємства для групи експертів

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Досягнення запланованих фінансових показників	14	1,0	1,0
Досягнення стійкої позиції на ринку	23	10,0	100,0
Збільшення ринкової вартості підприємства	2	-11,0	121,0
Основні характеристики			
Середнє значення	13,00	$\chi^2_{розр}$	9,68
Коефіцієнт конкордації	0,19	$\chi^2_{крит}$	5,99

Отримані значення основних характеристик відповідей свідчать про низьку узгодженість думок експертів, а коефіцієнт конкордації не є значущим.

Зважаючи на різницю у характеристиках експертів, отриману в результаті використання методу самооцінки експертів, на основі праць науковців [101, с.95-96] було запропоновано можливий розподіл фахівців на дві групи: групу директорів (17 осіб), куди входять власники бізнесу та генеральні директори, та групу керівників (8 осіб), куди входять партнери та керівники підрозділів або напрямів діяльності підприємства. Відповідно було сформовано таблиці відповідей по кожній групі експертів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати визначення основних характеристик стратегії розвитку підприємства експертами групи директорів

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Досягнення запланованих фінансових показників	8	0,0	0,0
Досягнення стійкої позиції на ринку	15	7,0	49,0
Збільшення ринкової вартості підприємства	1	-7,0	49,0
Основні характеристики			
Середнє значення	8,00	$\chi^2_{розр}$	24,50
Коефіцієнт конкордації	0,49	$\chi^2_{крит}$	5,99

Отже, значення табл. 2.10 щодо основних характеристик відповідей мають узгодженість думок вищу, ніж у попередньому випадку опитування цілої групи експертів, оскільки коефіцієнт конкордації відповідає середньому рівню можливої розбіжності у поглядах.

Таблиця 2.11

Результати визначення основних характеристик стратегії розвитку підприємства експертами групи керівників

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Досягнення запланованих фінансових показників	6	1,0	1,0
Досягнення стійкої позиції на ринку	8	3,0	9,0
Збільшення ринкової вартості підприємства	1	-4,0	16,0
Основні характеристики			
Середнє значення	5,00	$\chi^2_{розр}$	18,06
Коефіцієнт конкордації	0,36	$\chi^2_{крит}$	5,99

Отримане значення коефіцієнту конкордації для групи директорів свідчить як про більшу узгодженість поглядів експертів в межах цієї групи щодо головного завдання стратегії розвитку – досягнення стійкої позиції підприємства на ринку; на другому місці є досягнення запланованих фінансових показників і третє місце займає показник збільшення ринкової вартості підприємства. Водночас експерти другої групи також обрали у якості головного досягнення стратегії розвитку досягнення стійкої позиції підприємства на ринку, але оскільки завдання «досягнення запланованих фінансових показників» також досить високо оцінене, узгодженість поглядів експертів цієї групи дещо нижча. Крім того, оскільки розрахункове значення критерія Пірсона для групи директорів більше його критичного значення, і коефіцієнт конкордації є значущим, то робиться висновок, що наявність зв'язку підтверджується, а оцінки експертів групи директорів приймаються як узгоджені.

Аналогічний розрахунок було зроблено для оцінки результатів визначення ключових завдань конкурентної стратегії підприємства.

На вибір фахівцям було надано наступний перелік основних цілей та завдань конкурентної стратегії підприємства:

- 1) досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів;
- 2) досягнення мінімального рівня цін на послуги підприємства;
- 3) диверсифікація напрямів діяльності;
- 4) створення власного іміджу;
- 5) створення власного бренду;
- 6) здобуття вміння вирізнятись з-поміж інших підприємств-конкурентів;
- 7) збільшення ринкової вартості підприємства;
- 8) розробка унікального продукту.

В результаті опрацювання варіантів відповідей (результати проміжних розрахунків наведено в додатку В) лише в групі директорів було досягнуто значущого рівня коефіцієнту конкордації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати визначення основних цілей та задач конкурентної стратегії підприємства експертами групи директорів

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів	17	7,4	54,39
Досягнення мінімального рівня цін на послуги компанії	0	-9,6	92,64
Диверсифікація напрямів діяльності	16	6,4	40,64
Створення власного іміджу	2	-7,6	58,14
Створення власного бренду	7	-2,6	6,89
Здобуття вміння вирізнятись з-поміж інших компаній-конкурентів	16	6,4	40,64
Збільшення ринкової вартості компанії	4	-5,6	31,64
Основні характеристики			
Середнє значення	9,63	$\chi^2_{\text{розр}}$	14,74
Коефіцієнт конкордації	0,53	$\chi^2_{\text{крит}}$	14,07

Досить значущий рівень узгодження думок експертів дозволяє визначити основним завданням конкурентної стратегії підприємства досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів, що підтверджує основну сутність конкурентної стратегії, визначеної в роботах інших науковців [17; 43; 44; 56; 57] і описаної в першому розділі цієї роботи. Водночас інші завдання – диверсифікація напрямів діяльності та досягнення мінімального рівня цін на послуги підприємства – по суті є різновидами конкурентних стратегій, тому можна сказати, що керівники консалтингових підприємств надали перевагу диверсифікації напрямів діяльності при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Для вирішення питання щодо формування релевантного переліку показників різних груп оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства (основаних на інформації табл. 2.6 показників стійкості розвитку, ринкових показників ефективності та фінансових показників) в межах анкетування по кожній групі показників було проведено окремі розрахунки.

Так, для визначення показників оцінки стійкості розвитку підприємства було визначено їх наступний перелік: 1) витрати на дослідження та інновації; 2) витрати на сучасні інформаційні технології; 3) витрати на благодійність; 4) витрати на розвиток підприємства; 5) витрати на розвиток суспільства; 6) витрати на захист навколишнього середовища; 7) наявність зв'язків із державними установами; 8) наявність зв'язків із публічними діячами; 9) наявність зв'язків із громадськими організаціями; 10) наявність міжнародних партнерів; 11) членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях

Результати анкетування за цим питанням наведено в додатках Б та В, а в табл. 2.13 показано підсумкову кількість балів щодо показників, які мають найбільшу вагу та показників, які мають найменшу вагу (відповідно колонки 3 та 4 таблиці 2.13).

Таблиця 2.13

**Результати визначення релевантних показників оцінки стійкості
розвитку підприємства для групи експертів (25 осіб)**

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
1	Витрати на дослідження та інновації	5	0	0,20	15	3	1,75	3,06
2	Витрати на сучасні інформаційні технології	7	0	0,28	24	6,72	5,47	29,91
3	Витрати на благодійність	0	10	-0,40	1	-0,4	-1,65	2,73
4	Витрати на розвиток підприємства	11	0	0,44	20	8,8	7,55	56,99
5	Витрати у розвиток суспільства	0	3	-0,12	1	-0,12	-1,37	1,88
6	Витрати у захист навколишнього середовища	0	4	-0,16	5	-0,8	-2,05	4,21
7	Наявність зв'язків із державними установами	2	1	0,04	15	0,6	-0,65	0,42
8	Наявність зв'язків із публічними діячами	0	1	-0,04	5	-0,2	-1,45	2,11
9	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	0	1	-0,04	14	-0,56	-1,81	3,28
10	Наявність міжнародних партнерів	0	1	-0,04	22	-0,88	-2,13	4,54
11	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	0	4	-0,16	15	-2,4	-3,65	13,33
	Середнє значення					1,25		
	Коефіцієнт конкордації					0,002		

Для отримання даних таблиці 2.13 експертам було запропоновано обрати показники, які вони вважають релевантними для оцінки стійкості розвитку підприємства, та обрати один показник, який має найбільшу вагу та один показник, який має найменшу вагу.

Оцінки опитуваних експертів в цілому є неузгодженими. Так само вони не узгоджуються у групах директорів (17 респондентів) та керівників (8 респондентів). Зважаючи, що чим більша чисельність експертів та кількість факторів, тим складніше досягнути узгодженості думок [101], для розуміння причин різноманітності та знаходження факторів, щодо яких є максимально можлива згода експертів, доцільним є використання ієрархічно агломеративного методу кластерного аналізу, оскільки серед завдань кластерного аналізу є побудова нових класифікацій для маловивчених явищ [105], а особливістю цього методу є створення певної ієрархії груп шляхом розділення множини досліджуваних об'єктів, коли на початку аналізу в якості окремого кластеру приймається кожен фактор вибірки окремо. Далі на підставі матриці відстаней поступово відбувається процес об'єднання кластерів.

Оскільки подібність чи розходження між об'єктами вибірки може визначатись залежно від метричної відстані між ними з метою кількісної оцінки в якості метрики буде використано евклідову відстань. Якщо кожна експертна група (n) може надати характеристику об'єкта за допомогою k ознак, то точка зору груп щодо ознак об'єкта може бути представлена як точка в k -вимірному просторі, а подібність між ними, виражена у вигляді евклідової відстані (g_{ij}), буде розраховуватись за наступною формулою 2.10 [105]:

$$g_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^2}, \quad (2.10)$$

де g_{ij} – евклідова відстань між об'єктами;

x_{ik} та x_{jk} – значення k -змінної у i -того та j -того об'єктів.

В якості вихідних даних буде використано інформацію щодо підсумкового рангу з урахуванням вагомості показника оцінки ефективності стратегії відповідно до групи показників, які досліджуються, для групи директорів та групи керівників.

Вихідні дані, які включають перелік показників оцінки, окремо розподілений між групою директорів та групою керівників, необхідні для визначення релевантних показників оцінки стійкості розвитку підприємства наведені в таблиці нижче.

Таблиця 2.14

Інформація щодо рангів показника оцінки стійкості розвитку підприємства для групи директорів та групи керівників

Група експертів	витрати на дослідження та	витрати на сучасні	витрати на благодійність	витрати на розвиток	витрати на розвиток суспільства	витрати у захист навколишнього середовища	наявність зв'язків із	наявність зв'язків із публічними діячами	наявність зв'язків із громадськими організаціями	наявність міжнародних партнерів	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях
№ показника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Директори (X _{i1})	1,53	5,00	0,00	8,00	-0,06	-0,71	0,71	-0,24	-0,35	-1,00	-2,47
Керівники (X _{i2})	0,75	1,75	-0,63	1,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,13

Графічно результати визначення рангів показників оцінки стійкості розвитку підприємства двома групами представлені на рисунку 2.16.

В результаті візуального аналізу графіку можна відзначити показник 1 (витрати на дослідження та інновації), показник 2 (витрати на сучасні інформаційні технології) та показник 4 (витрати на розвиток підприємства), які

мають найбільшу відстань від решти показників, тобто можуть розглядатись як такі, що мають найбільшу вагомість з точки зору обох груп експертів.

При цьому, показники № 3; 5; 6-11 візуально спостерігаються на незначній відстані один від одного, тому їх можна об'єднати в єдиний агрегований показник оцінки стійкості розвитку підприємства, що показано на рисунку шляхом об'єднання точок, які позначають ці показники, у коло.

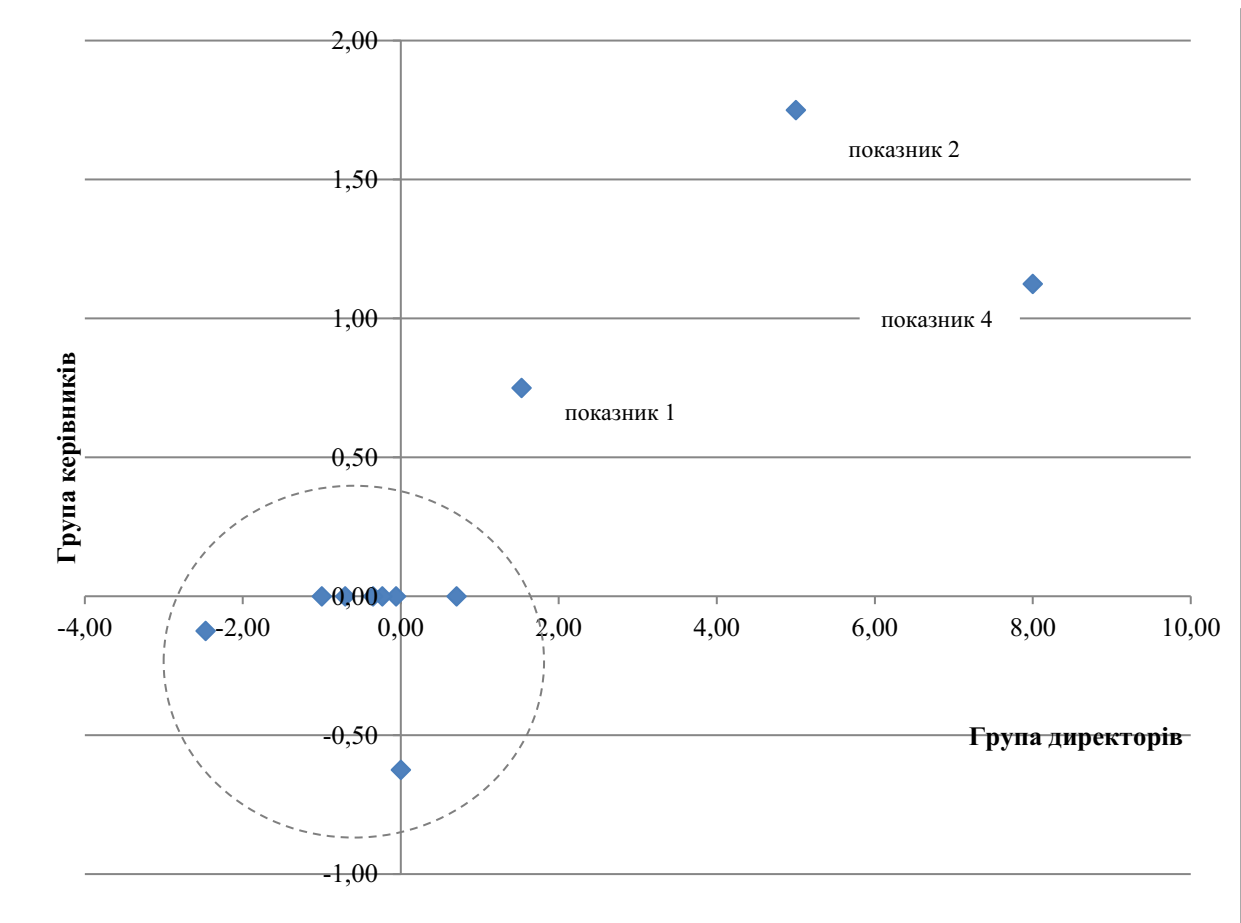


Рис. 2.16. Результати визначення рангів показників оцінки стійкості розвитку підприємства групою директорів та групою керівників

Таким чином, на рисунку 2.16 візуально можна виділити кілька показників в один кластер, водночас, відповідно до алгоритму використання ієрархічного агломеративного метода, після нормування вихідних даних необхідно розрахувати матрицю відстаней, яка представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Матриця відстаней для одинадцяти показників оцінки стійкості
розвитку підприємства**

Ряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,00	3,61	2,06	6,48	1,76	2,36	1,11	1,92	2,03	2,64	4,09
2	3,61	0,00	5,54	3,06	5,35	5,97	4,64	5,52	5,63	6,25	7,70
3	2,06	5,54	0,00	8,19	0,63	0,94	0,94	0,67	0,72	1,18	2,52
4	6,48	3,06	8,19	0,00	8,14	8,78	7,38	8,31	8,43	9,07	10,54
5	1,76	5,35	0,63	8,14	0,00	0,65	0,76	0,18	0,29	0,94	2,42
6	2,36	5,97	0,94	8,78	0,65	0,00	1,41	0,47	0,35	0,29	1,77
7	1,11	4,64	0,94	7,38	0,76	1,41	0,00	0,94	1,06	1,71	3,18
8	1,92	5,52	0,67	8,31	0,18	0,47	0,94	0,00	0,12	0,76	2,24
9	2,03	5,63	0,72	8,43	0,29	0,35	1,06	0,12	0,00	0,65	2,12
10	2,64	6,25	1,18	9,07	0,94	0,29	1,71	0,76	0,65	0,00	1,48
11	4,09	7,70	2,52	10,54	2,42	1,77	3,18	2,24	2,12	1,48	0,00

На наступному кроці слід відшукати пару найближчих кластерів із використанням методу «найближчого сусіда», коли ступінь подібності буде визначена за ступенем подібності між найближчими (такі, у яких найменше значення відстані) об'єктами кластерів.

З табл. 2.15 видно, що найменша відстань є між 8 та 9 показниками, отже ці два показники можна об'єднати в один кластер. Далі процедури побудови матриці відстаней та пошуку пар найближчих кластерів повторюються, доки буде досягнуто коефіцієнт конкордації, який матиме суттєве значення, та відповідність критерію Пірсона.

На наступних кроках (Додаток В) поступово було об'єднано усі показники до отримання чотирьох показників, один з яких є кластером:

- 1) витрати на розвиток підприємства;
- 2) витрати на сучасні інформаційні технології;
- 3) витрати на дослідження та інновації;

4) комплексний показник, який включив решту вісім показників як один кластер.

Водночас при отриманні чотирьох кластерів коефіцієнт конкордації склав 0,53, що свідчить про узгодженість думок експертів двох груп.

Зважаючи на характеристики отриманих результатів, можна зробити висновок, що основним показником ефективності стійкості розвитку є витрати на розвиток підприємства, а на другому місці по кількості набраних балів опинився показник витрат на сучасні інформаційні технології, на третьому – витрати на дослідження та інновації.

Далі аналогічно до дослідження попередньої групи показників було проведено аналіз інформації щодо групи ринкових показників: показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.

На розгляд експертів було запропоновано дванадцять показників ринкової групи:

- 1) наявність відгуків клієнтів;
- 2) наявність рекомендацій;
- 3) наявність портфоліо;
- 4) наявність власних робочих методик;
- 5) наявність спеціальних сертифікатів;
- 6) кількість постійних клієнтів;
- 7) кількість повторних звернень клієнтів;
- 8) відсутність судових позовів;
- 9) досвід у вирішенні однорідних проблем і задач;
- 10) соціально-економічний ефект;
- 11) загальні маркетингові витрати;
- 12) витрати на зв'язки з громадськістю.

Було запропоновано обрати показники, які експерти вважають релевантними при оцінці ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства, та обрати один показник, який має найбільшу вагу, та один показник, який має найменшу вагу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Результати визначення підсумкових рангів показників оцінки
ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства для всієї
групи експертів у кількості 25 осіб**

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	<i>Формула розрахунку / літера</i>	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
1	Наявність відгуків клієнтів	4	1	0,12	8	0,96	-0,02	0,00
2	Наявність рекомендацій	3	1	0,08	18	1,44	0,46	0,21
3	Наявність портфоліо	2	3	-0,04	3	-0,12	-1,10	1,20
4	Наявність власних робочих методик, проектів	1	1	0,00	21	0	-0,98	0,95
5	Наявність спеціальних сертифікатів	1	0	0,04	7	0,28	-0,70	0,49
6	Кількість постійних клієнтів	13	1	0,48	25	12	11,02	121,51
7	Кількість повторних звернень клієнтів	1	0	0,04	23	0,92	-0,06	0,00
8	Відсутність судових позовів	0	2	-0,08	3	-0,24	-1,22	1,48
9	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	0	2	-0,08	17	-1,36	-2,34	5,46
10	Соціально-економічний ефект	0	3	-0,12	7	-0,84	-1,82	3,30

Продовження таблиці 2.16

№	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
11	Загальні маркетингові витрати	0	4	-0,16	3	-0,48	-1,46	2,12
12	Витрати на зв'язки з громадськістю	0	7	-0,28	3	-0,84	-1,82	3,30
Середнє значення						0,98		
Коефіцієнт конкордації						0,002		

Таким чином, оцінки експертів в цілому неузгоджені, тому критерій Пірсона не розраховувався. В табл. 2.17 наведено дані щодо результатів опитування групи директорів.

Таблиця 2.17

Результати визначення підсумкових рангів для показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства (група директорів)

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
		a_{max}	a_{min}					
1	Наявність відгуків клієнтів	3	1	0,12	2	0,24	-0,33	0,11
2	Наявність рекомендацій	3	0	0,18	15	2,65	2,08	4,32
3	Наявність портфолію	2	2	0,00	1	0,00	-0,57	0,32
4	Наявність власних робочих методик, проектів	0	1	-0,06	17	-1,00	-1,57	2,46
5	Наявність спеціальних сертифікатів	1	0	0,06	3	0,18	-0,39	0,15

Продовження таблиці 2.17

№	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
6	Кількість постійних клієнтів	8	1	0,41	17	7,00	6,43	41,36
7	Кількість повторних звернень клієнтів	0	0	0,00	17	0,00	-0,57	0,32
8	Відсутність судових позовів	0	2	-0,12	1	-0,12	-0,69	0,47
9	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	0	2	-0,12	15	-1,76	-2,33	5,44
10	Соціально-економічний ефект	0	3	-0,18	2	-0,35	-0,92	0,85
11	Загальні маркетингові витрати	0	1	-0,06	0	0,00	-0,57	0,32
12	Витрати на зв'язки з громадськістю	0	4	-0,24	0	0,00	-0,57	0,32
Середнє значення						0,57		
Коефіцієнт конкордації						0,002		

При оцінці результатів опитування групи керівників (табл. 2.18) отримано наступні значення:

Таблиця 2.18

Результати визначення підсумкових рангів для показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства (група керівників)

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}					
1	Наявність відгуків клієнтів	1	0	0,13	6	0,75	0,44	0,19
2	Наявність рекомендацій	0	1	-0,13	3	-0,38	-0,69	0,47
3	Наявність портфолію	0	1	-0,13	2	-0,25	-0,56	0,32

Продовження таблиці 2.18

№	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
4	Наявність власних робочих методик, проектів	1	0	0,13	4	0,50	0,19	0,04
5	Наявність спеціальних сертифікатів	0	0	0,00	4	0,00	-0,31	0,10
6	Кількість постійних клієнтів	5	0	0,63	8	5,00	4,69	21,97
7	Кількість повторних звернень клієнтів	1	0	0,13	6	0,75	0,44	0,19
8	Відсутність судових позовів	0	0	0,00	2	0,00	-0,31	0,10
9	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	0	3	-0,38	2	-0,75	-1,06	1,13
10	Соціально-економічний ефект	0	3	-0,38	5	-1,88	-2,19	4,79
11	Загальні маркетингові витрати	0	0	0,00	3	0,00	-0,31	0,10
12	Витрати на зв'язки з громадськістю	0	0	0,00	3	0,00	-0,31	0,10
Середнє значення						0,31		
Коефіцієнт конкордації						0,003		

Відповідно до інформації табл. 2.17-2.18 експерти не мають узгодженої думки щодо вагомості показників, наданих для аналізу.

Водночас, очевидно, що показники № 11 «загальні маркетингові витрати» та №12 «витрати на зв'язки з громадськістю» не відносяться до таких, які мають суттєве значення при використанні для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії.

Для подальшого пошуку показників, які мають найбільший рівень узгодження думок експертів, в якості вихідних даних буде використано інформацію щодо підсумкового рангу з урахуванням вагомості показника оцінки ефективності конкурентної стратегії відповідно до групи показників, які досліджуються, для груп директорів та керівників.

Вихідні дані для визначення релевантних показників оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Інформація щодо підсумкових рангів показників оцінки
ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства для груп
директорів та керівників**

Група експертів	наявність відгуків клієнтів	наявність рекомендацій	наявність портфоліо	наявність власних робочих методик, проєктів	наявність спеціальних сертифікатів	кількість постійних клієнтів	кількість повторних звернень клієнтів	відсутність судових позовів	досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	соціально-економічний ефект
№ показника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директори (x_{i1})	0,24	2,65	0,00	-1,00	0,18	7,00	0,00	-0,12	-1,76	-0,35
Керівники (x_{i2})	0,75	-0,38	-0,25	0,50	0,00	5,00	0,75	0,00	-0,75	-1,88

Графічно результати визначення рангів показників оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства двома групами представлені на рис. 2.17.

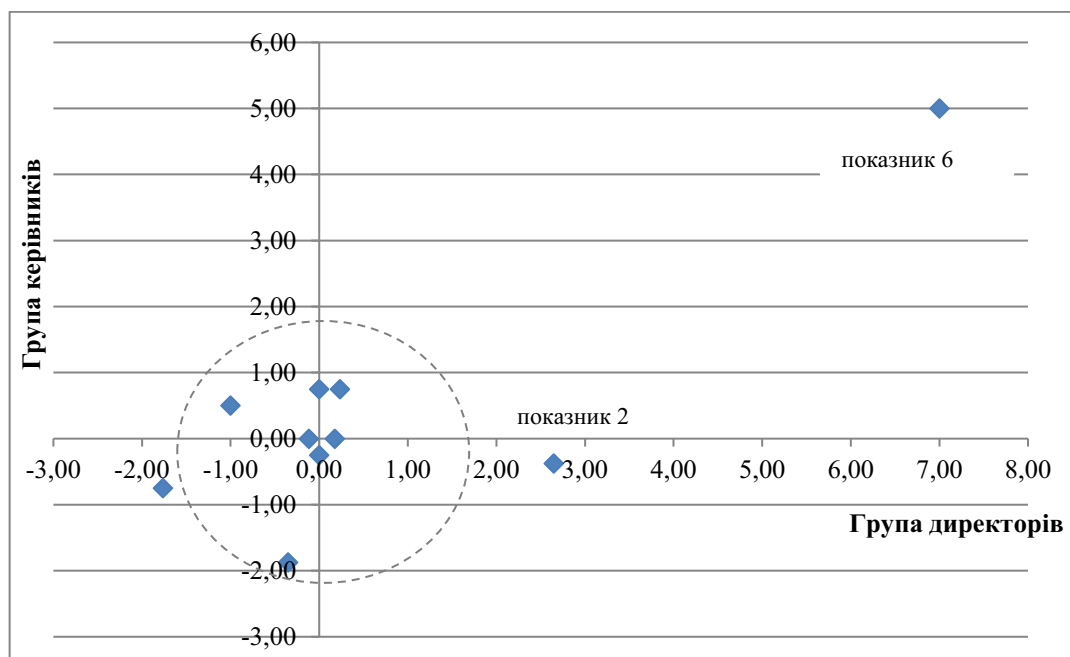


Рис. 2.17. Результати визначення рангів показників оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства групами директорів та керівників

З рис. 2.17 видно, що один показник (№6 «кількість постійних клієнтів») набрав максимальну кількість балів в обох групах. Для узгодження оцінок інших показників далі також буде використано ієрархічний агломеративний метода, де після нормування вихідних даних буде розраховано матрицю відстаней, яка представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Матриця відстаней для десяти показників оцінки ефективності
конкурентної стратегії підприємства**

Ряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,00	1,21	0,61	0,93	0,25	5,12	0,70	0,72	0,96	1,32
2	1,21	0,00	1,80	2,14	1,44	4,13	1,88	1,92	2,16	2,52
3	0,61	1,80	0,00	0,47	0,36	5,73	0,48	0,13	0,36	0,72
4	0,93	2,14	0,47	0,00	0,72	5,89	0,32	0,35	0,31	0,52
5	0,25	1,44	0,36	0,72	0,00	5,37	0,55	0,48	0,72	1,08
6	5,12	4,13	5,73	5,89	5,37	0,00	5,57	5,82	6,04	6,38
7	0,70	1,88	0,48	0,32	0,55	5,57	0,00	0,44	0,55	0,83
8	0,72	1,92	0,13	0,35	0,48	5,82	0,44	0,00	0,24	0,60
9	0,96	2,16	0,36	0,31	0,72	6,04	0,55	0,24	0,00	0,36
10	1,32	2,52	0,72	0,52	1,08	6,38	0,83	0,60	0,36	0,00

Далі за методом «найближчого сусіда» було визначено, що найменша відстань 0.24 властива показникам №1 «наявність відгуків клієнтів» та №7 «кількість повторних звернень клієнтів», які можна об'єднати в один кластер.

На наступних кроках поступово було об'єднано усі показники до отримання двох окремих показників та одного кластеру (Додаток Г):

перший показник – кількість постійних клієнтів;

другий - наявність рекомендацій;

третій - комплексний показник, який об'єднує в один кластер решту показників, що дозволяють оцінити досвід підприємства (наявність відгуків клієнтів, наявність портфолію, наявність власних робочих методик, проектів, наявність спеціальних сертифікатів та інші чотири показники).

При отриманні більшої кількості кластерів коефіцієнт конкордації залишався на низькому рівні.

В результаті отримання трьох показників коефіцієнт конкордації склав 0,56 (табл. 2.21).

Отже, найвагомим показником для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії, щодо якого думки двох груп експертів узгоджені, є кількість постійних клієнтів.

На другому місці за вагомістю визначено наявність рекомендацій клієнтів.

Таблиця 2.21

Результати формування кластерів для визначення показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Кількість постійних клієнтів	12	9,7	94,59
Наявність рекомендацій	1,44	-0,8	0,70
Комплексний показник	-6,62	-8,9	79,05
Основні характеристики			
Середнє значення	2,27	$\chi^2_{\text{розр}}$	27,89
Коефіцієнт конкордації	0,56	$\chi^2_{\text{крит}}$	3,84

Ще одну групу показників (фінансових показників), які б дозволили оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, було проаналізовано з використанням описаних вище методів.

В опитувальнику було запропоновано сім фінансових показників:

- 1) виручка від реалізації;
- 2) чистий прибуток;
- 3) рентабельність EBITDA;
- 4) рентабельність окремо кожного проекту;
- 5) структура витрат;
- 6) питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту;
- 7) ринкова вартість підприємства.

Після вибору показників, важливих з точки експертів, з групи фінансових показників також було вибрано показники, які мають найбільше та найменше значення при оцінці ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства. Результати обробки відповідей експертів за цим питанням наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Результати визначення підсумкових рангів фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства для групи експертів

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	<i>Формула розрахунку / літера</i>	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
1	Виручка від реалізації	8	3	0,20	22	4,4	3,34	11,14
2	Чистий прибуток	10	1	0,36	24	8,64	7,58	57,41
3	Рентабельність ЕВІТДА	3	0	0,12	7	0,84	-0,22	0,05
4	Рентабельність окремо кожного проекту	0	9	-0,36	15	-5,4	-6,46	41,77
5	Структура витрат	1	5	-0,16	2	-0,32	-1,38	1,91
6	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	1	3	-0,08	2	-0,16	-1,22	1,50
7	Ринкова вартість підприємства	2	4	-0,08	7	-0,56	-1,62	2,63
Середнє значення						1,06		
Коефіцієнт конкордації						0,01		

При співставленні результатів опитування групи директорів (табл. 2.23) та окремо групи керівників (табл. 2.24) було отримано наступні значення.

Таблиця 2.23

**Результати визначення підсумкових рангів фінансових показників
оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку
підприємства для групи директорів**

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
1	Виручка від реалізації	6	2	0,24	15	3,53	2,74	7,50
2	Чистий прибуток	7	0	0,41	17	7,00	6,21	38,57
3	Рентабельність ЕВІТДА	2	0	0,12	1	0,12	-0,67	0,45
4	Рентабельність окремо кожного проекту	0	7	-0,41	12	-4,94	-5,73	32,85
5	Структура витрат	0	3	-0,18	0	0,00	-0,79	0,62
6	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	1	2	-0,06	1	-0,06	-0,85	0,72
7	Ринкова вартість підприємства	1	3	-0,12	1	-0,12	-0,91	0,82
Середнє значення						0,79		
Коефіцієнт конкордації						0,01		

Таблиця 2.24

**Результати визначення релевантних показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства для групи керівників**

№	Вагомість показника при оцінці стійкості	Кількість балів у показника, який має найбільшу вагу	Кількість балів у показника, який має найменшу вагу	Підсумкове значення ваги	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Підсумковий ранг показника (з урахуванням вагомості)	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
	Формула розрахунку / літера	a_{max}	a_{min}	$b = \frac{a_{max} - a_{min}}{m}$	S_j	$b * S_j$	d_j	d_j^2
1	Виручка від реалізації	2	1	0,13	7	0,88	0,55	0,31
2	Чистий прибуток	3	1	0,25	7	1,75	1,43	2,04
3	Рентабельність ЕВІТДА	1	0	0,13	6	0,75	0,43	0,18
4	Рентабельність окремо кожного проекту	0	2	-0,25	3	-0,75	-1,07	1,15
5	Структура витрат	1	2	-0,13	2	-0,25	-0,57	0,33
6	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	0	1	-0,13	1	-0,13	-0,45	0,20
7	Ринкова вартість підприємства	1	1	0,00	6	0,00	-0,32	0,10
Середнє значення						0,32		
Коефіцієнт конкордації						0,002		

Оцінки експертів у табл. 2.22-2.24 виявились неузгодженими, тому критерій Пірсона не розраховувався. Тобто відповідно інформації цих таблиць експерти не мають узгодженої думки щодо вагомості показників, наданих для аналізу. Тому для визначення узгодженої точки зору двох експертних груп далі використано метод кластерного аналізу.

В якості вихідних даних буде використано інформацію щодо підсумкового рангу, який визначено з урахуванням вагомості фінансового показника оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства для групи директорів та групи керівників (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Інформація щодо рангів фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства для групи директорів та групи керівників

Група експертів	виручка від реалізації	чистий прибуток	рентабельність EBITDA	рентабельність окремо кожного проекту	структура витрат	питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	ринкова вартість підприємства
<i>№ показника</i>	1	2	3	4	5	6	7
Директори (x_{i1})	3,53	7,00	0,12	-4,94	0,00	-0,06	-0,12
Керівники (x_{i2})	0,88	1,75	0,75	-0,75	0,25	-0,13	0,00

Графічно результати визначення рангів фінансових показників оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства двома групами представлені на рисунку 2.18:

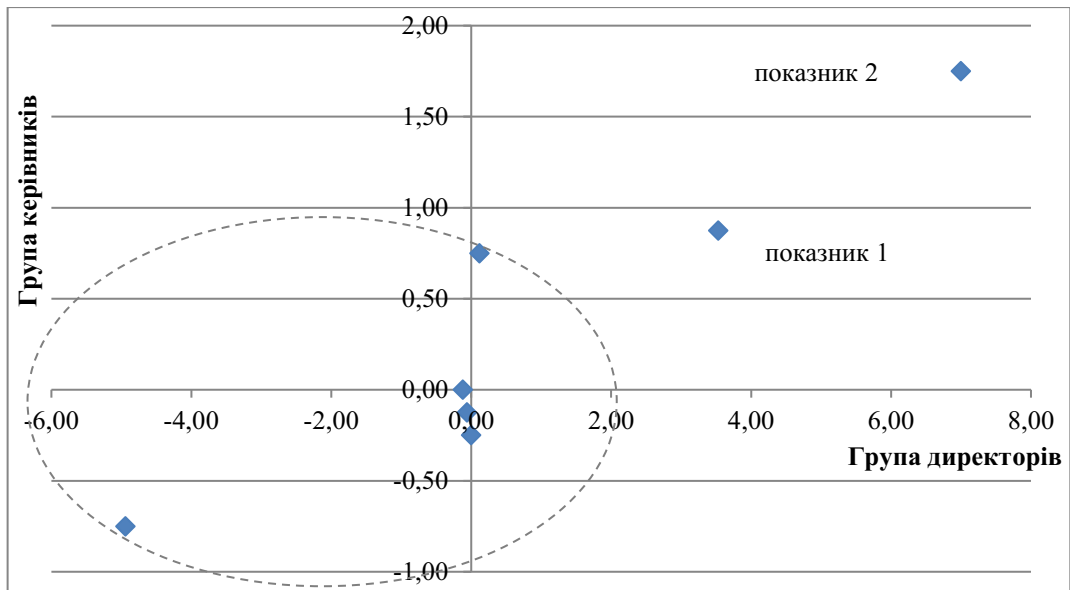


Рис. 2.18. Результати визначення підсумкових рангів фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства групами директорів та керівників

Для досягнення узгодженої думки експертів використано ієрархічний агломеративний метод, в межах якого після нормування вихідних даних розраховано матрицю відстаней (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Матриця відстаней для фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

ряд	1	2	3	4	5	6	7
1	0,00	3,58	3,41	8,63	3,70	3,72	3,75
2	3,58	0,00	6,95	12,20	7,28	7,30	7,33
3	3,41	6,95	0,00	5,28	1,01	0,89	0,79
4	8,63	12,20	5,28	0,00	4,97	4,92	4,88
5	3,70	7,28	1,01	4,97	0,00	0,14	0,28
6	3,72	7,30	0,89	4,92	0,14	0,00	0,14
7	3,75	7,33	0,79	4,88	0,28	0,14	0,00

Найменша відстань, визначена за методом «найближчого сусіда», склала 0,14 та властива показникам №5 «структура витрат», №6 «питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту» та №7 «ринкова вартість компанії», які можна об'єднати в один кластер.

Далі поступово було отримано три показники, один з яких є кластером (проміжні розрахунки наведено в додатку Д).

До складу отриманого кластеру увійшли решта п'ять фінансових показників («рентабельність окремо кожного проекту», «рентабельність EBITDA», «структура витрат», «питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту», «ринкова вартість підприємства»). В результаті отримання двох показників і одного кластеру коефіцієнт конкордації склав 0,75 (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Результати формування кластерів для визначення фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
Виручка від реалізації	4,40	1,9	3,686
Чистий прибуток	7,00	4,5	20,430
Комплексний показник	-3,96	-6,4	41,474
Основні характеристики			
Середнє значення	2,48	$\chi^2_{\text{розр}}$	18,84
Коефіцієнт конкордації	0,75	$\chi^2_{\text{крит}}$	3,84

Отже, експерти згодні в тому, що для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства необхідне застосування, в першу чергу, показників виручки від реалізації та чистого прибутку підприємства. На підставі цього можна сформулювати наступну систему показників (рис. 2.19), яка включає три групи показників, описаних у попередніх

підрозділах, проте на рис. 2.19 складу груп віднесено лише ті показники оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку, що визначено найважливішими за результатами експертного опитування.

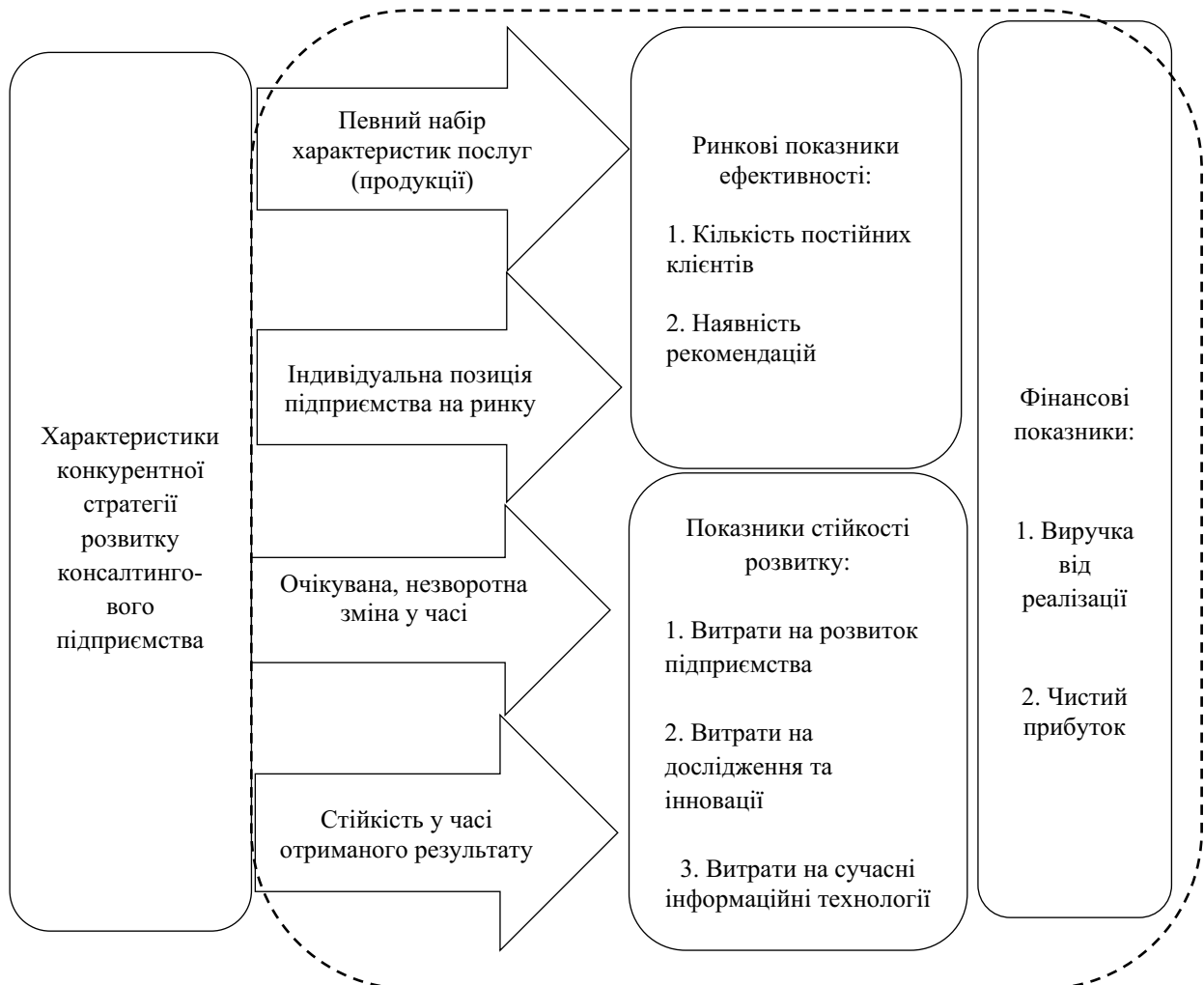


Рис. 2.19. Система показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства
розроблено автором

Отже, запропонована в результаті експертного опитування система показників містить сім показників. Це набагато менше від кількості показників, які зустрічаються в різних наукових працях, що дозволяє швидко та об'єктивно оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку в

межах формування єдиної конкурентної стратегії розвитку підприємства сфери консалтингових послуг. Крім того, визначена експертами оцінка вагомості цих показників підприємств сфери консалтингових послуг дозволяє зменшити рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на різних етапах формування його конкурентної стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

1. На підставі результатів галузевого аналізу доведено, що розподіл підприємств за видами діяльності, розміром, обсягами реалізації є типовим для підприємств різних країн. За допомогою методу головних компонент визначено рівень галузевої конкуренції серед підприємств сфери послуг, що займаються різними видами діяльності, на основі чого, та з урахуванням наслідків впливу обмежувальних на законодавчому рівні заходів щодо запобігання розповсюдженню COVID-19, встановлено, що найвищий рівень галузевої конкуренції властивий підприємствам сфери консалтингових послуг, отже, саме ці підприємства було обрано базою подальшого дослідження як такі, що у першу чергу потребують формування конкурентної стратегії розвитку.

2. На основі аналізу наукових праць та звітності консалтингових компаній встановлено, що переліки показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку, зазначені в різних джерелах, суттєво різняться між собою і містять велику кількість показників, що потребує багато часу та ресурсів підприємств при формуванні інформаційної бази для проведення необхідних розрахунків та коректної інтерпретації отриманих результатів. Зроблено висновок, що система потребує уточнення переліку показників та оцінки ступеню вагомості кожного із залученням експертів консалтингової сфери. На підставі узагальнення наукових праць та управлінських звітів

консалтингових компаній сформовано базовий перелік показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку, до складу якого додатково включено фінансові показники діяльності підприємства.

3. З метою проведення експертного опитування за сформованим переліком показників ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку у якості респондентів розглянуто особи, які приймають активну участь у стратегічному управлінні підприємствами сфери консалтингу, та шляхом оцінки рівня їх знань та практичних управлінських навичок виділено дві групи експертів – директорів та керівників, які відрізняються більшою спорідненістю за окремими характеристиками. Це дозволило деталізувати відповіді, отримані в результаті опитування, для досягнення максимально можливого рівня узгодженості думок експертів.

4. На підставі кластерного аналізу результатів експертного опитування з базової групи показників виділено групу основних показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, серед яких: обсяги витрат на розвиток підприємства, на сучасні інформаційні технології, на дослідження та інновації, кількість постійних клієнтів, наявність рекомендацій клієнтів, виручка від реалізації та чистий прибуток, що можуть використовуватись на етапі моніторингу та контролю процесу формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Доведено, що оцінка галузевими експертами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволить суттєво знизити суб'єктивність при прийнятті управлінських рішень у випадку відсутності достатнього обсягу інформації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 2 розділі, опубліковано у роботах [9, 93, 94, 98, 104].

Список використаних джерел [16, 17, 35, 36, 38, 43, 44, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 105].

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Аналітичне забезпечення технології формування конкурентної стратегії розвитку

Питання формування стратегії є актуальним для підприємств, різних за розмірами, часом існування та видами діяльності, містить багато аспектів, що є значущими для сучасних керівників. Швидкі зміни у технологіях та моделях бізнесу, поява нових ринків та загострення конкуренції у традиційних сферах бізнесу, підвищена чутливість результатів діяльності підприємств цілих галузей до світових явищ, спричинена, в першу чергу, глобалізацією, створюють нові виклики для багатьох підприємств.

В процесі формування стратегії важливу роль відіграє певна послідовність дій та чітке розуміння особами, які приймають управлінські рішення, кожного етапу процесу в цілому. Як вже було зазначено першим етапом формування конкурентної стратегії розвитку підприємства є аналітичний. Це є цілком зрозумілим, оскільки аналіз інформації в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій можна визначити як етап, що є фундаментом успішного формування будь-якої стратегії. Для того, щоб врахувати основні напрями майбутнього розвитку суспільства, галузі чи економіки для визначення місця підприємства на ринку, необхідно оцінити особливості позиції підприємства сьогодні, його зовнішнє та внутрішнє середовище, та на підставі цього визначити найімовірніші тенденції їх зміни в майбутньому. Безсумнівно, від якості вихідних даних та результатів їх аналізу суттєво залежить якість та достовірність усіх складових майбутньої стратегії. За результатами дослідження [106], більшість виконавчих менеджерів визнають, що використання аналітики

впливає на вартість їх бізнесу як чинник успішності. Зокрема, до основних вигід від успішно здійсненого аналітичного етапу можна віднести підвищення якості прийнятих стратегічних рішень, збільшення рівня адаптації до потреб свого споживача, економію операційних витрат, зростання обсягів продажу та економію часу персоналу [106].

Успішна реалізація усіх складових аналітичного етапу (аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз стейкхолдерів, аналіз та оцінка поточного стану підприємства) суттєво залежить від особистісних характеристик керівника та процедур розробки стратегій, прийнятих на підприємстві, тому, в першу чергу, доцільним є вибір найзручнішого підходу до формування конкурентної стратегії розвитку в цілому, з урахуванням особливостей якого будуть обрані необхідні інструменти для аналізу поточного стану підприємства та його оточення.

Відповідно до рис. 1.4 підрозділу 1.1. та рис. 1.10 підрозділу 1.2 першочерговим питанням щодо створення певних меж робочої області для всього процесу формування стратегії, може бути наявність чи відсутність у підприємства певних ресурсів, які б першочергово спонукали до пошуку шляхів розвитку за найкращим варіантом використання цих ресурсів. Про важливість підготовки наявних ресурсів до майбутніх потенційних можливостей зазначав також дослідник в сфері менеджменту П. Друкер [3].

На прикладі відповідей керівників консалтингових підприємств, отриманих під час проведення анкетування, можна спостерігати їх прагнення до вибору стратегії диверсифікації, що може бути викликано досконалим знанням ринку діяльності, перспектив зміни ринкової кон'юнктури і, відповідно, обранням ринкового підходу до формування конкурентної стратегії розвитку. В цьому випадку робоча область процесу формування стратегії апріорі враховує чинники, запропоновані в моделі п'яти сил М. Портера [17].

Водночас використання ринкового підходу до формування стратегії невеликих за розміром підприємств не обов'язково вимагає планування, яке потребує такого цінного ресурсу як час. Оскільки переважна більшість опитаних

керівників малих консалтингових підприємств найбільші труднощі при розгляді питань анкет мали із визначенням кола показників оцінки ефективності стратегії і найбільше були схожі в думках щодо узагальнених назв показників без їх деталізації, а наявність спеціальних знань в галузі менеджменту та маркетингу є необов'язковим критерієм успішності керівника консалтингового підприємства, то можна зробити висновок, що основними підходами до формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства малого та середнього розміру є ринковий та біологічний (рис.1.4). Доцільність використання цих підходів полягає, переважно, у відсутності потреби в значних ресурсах, зокрема, часі та спеціальних знаннях або спеціально навчених фахівцях. Так, біологічний підхід дозволяє просто спостерігати за поведінкою тварин і транспонувати її на умови підприємства без будь-якого формального планування, а ринковий вимагає глибокого знання або відчуття ситуації на ринку та основних тенденцій його розвитку. Тому, незважаючи на наявні протиріччя у цих підходах, підприємства можуть їх поєднувати лише з урахуванням рівня спеціальних знань та професійного досвіду своїх працівників, властивого кожному підприємству окремо.

Серед основних методів аналізу даних при дослідженні можна виділити методи дисперсійного та факторного аналізу [107]. Це можна пояснити тим, що факторний аналіз дозволяє з-поміж первинної існуючої значної кількості пов'язаних між собою чинників визначити їх обмежену кількість, яку безпосередньо спостерігати досить складно. Дисперсійний аналіз дозволяє оцінити вплив цих факторів на очікуваний результат. Зважаючи, що дисперсійний аналіз відноситься до статистичних методів і вимагає певного обсягу первинних даних в якості вихідної інформації, використання цього методу є ускладненим для стратегів невеликих консалтингових підприємств через брак релевантної інформації, зокрема, у кількісному виразі. Тому ймовірно, що перевагу при формуванні стратегії для керівників підприємств малого та середнього бізнесу слід надати методам факторного аналізу. Водночас, оскільки вагомість чинників також має суттєве значення, окремі методи

дисперсійного аналізу доцільно використовувати для опрацювання інформації, отриманої шляхом анкетування експертів у сфері стратегічного менеджменту двадцяти п'яти консалтингових підприємств, що було зроблено у другому розділі роботи.

Результати дослідження основних методів факторного аналізу, доступних для використання на різних рівнях аналітичного етапу технології формування конкурентної стратегії розвитку (рис.1.10) узагальнено на рис. 3.1.

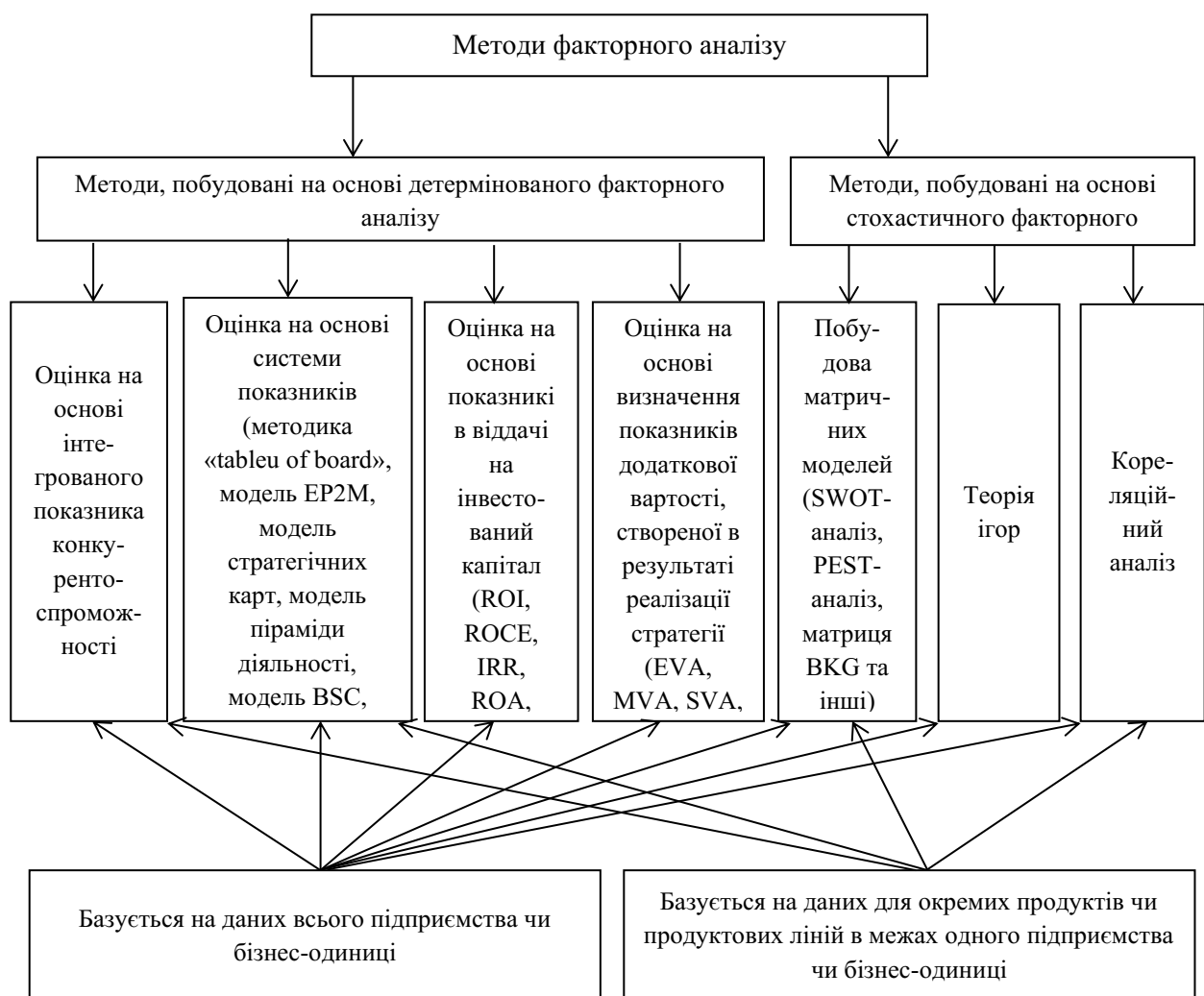


Рис. 3.1. Основні методи аналізу, доступні для аналітичного етапу технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства [108]

Як видно з рис. 3.1, застосування будь-якого з методів факторного аналізу вимагає знання та навичок користування певними управлінськими інструментами, як, наприклад, модель BSC чи матриця SWOT-аналізу. Однак, очевидно, що кількість методів настільки велика і різноманітна, що лише ознайомлення та вибір зручного управлінського інструменту, а також його тестування у практичному застосуванні може зайняти велику кількість часу, який в сучасних швидкозмінних умовах навколишнього середовища є досить цінним та релевантним ресурсом для стратега будь-якого підприємства.

Автором було вивчено роботи різних дослідників, які вже визначили зручність та частоту використання різних інструментів стратегами різних підприємств в їх практиці стратегічного управління [106; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116]. Відповідно до дослідження GML, проведеного у 2010-2011 рр. в Індонезії [111], основними інструментами менеджерів у порядку зменшення їх популярності були SWOT-аналіз (близько 55% респондентів), збалансована система показників BSC (близько 53% респондентів), визначення положення про ціль, місію та основні цінності (близько 49%), ISO 9001:2000 (близько 32%), бенчмаркінг (близько 28%), визначення ключових компетенцій (близько 27%), вдале корпоративне правління (близько 25%), корпоративна соціальна відповідальність (близько 25%), менеджмент відносин зі споживачами (близько 23%), менеджмент знань (близько 23%), менеджмент загальної якості (близько 16%), діяльність, заснована на витратах (близько 12%), галузевий аналіз п'яти сил Портера (близько 12%), шість сигм (близько 9%), додана економічна вартість (близько 8%), матриця БКГ (близько 8%), Мелкольм белдрідж (близько 5%), сценарне планування та планування непередбачуваних подій (близько 5%), стратегія блакитного океану (близько 5%), додана ринкова вартість (близько 5%), матриця GE (близько 3%), стратегія росту Ансофа (близько 2%), матриця SPACE (близько 2%). Отже, з-поміж запропонованих двадцяти двох управлінських інструментів найпопулярнішим виявився саме аналітичний інструмент SWOT-аналіз.

Водночас за даними інших дослідників [112] у 2017 році найпопулярнішими інструментами менеджменту (в порядку зменшення рівня їх популярності) були: провідна аналітика, спритний менеджмент, збалансована система показників, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, програми про зміні менеджменту, комплексне скорочення, ключові компетенції, аналіз маршруту споживача, менеджмент по зв'язкам із споживачами, системи задоволення споживачів, сегментація споживачів, цифрова трансформація, системи залучення працівників, інтернет речей, угоди злиття та поглинань, затвердження місії, цілей, задач, тайм-менеджмент організацій, моделі цінової оптимізації, сценарне планування та планування непередбачуваних подій, стратегічні альянси, стратегічне планування, менеджмент мережі поставок, менеджмент загальної якості, нульове бюджетування. Крім того, дослідники зазначають, що кількість та види інструментів, які використовують менеджери, залежить від макроекономічного середовища та динаміки конкуренції. Тобто у роки стабільного прогнозованого зростання управлінці віддавали перевагу стратегічному плануванню та використовували 10-15 інструментів, але в турбулентні часи із швидкою динамікою кількість охочих застосовувати стратегічне планування та велику кількість управлінських інструментів майже удвічі зменшувалась.

Відповідно до результатів досліджень [106; 113], важливими сучасними інструментами менеджерів є панелі управління (dashboards, які, як правило, являють собою схеми, таблиці або графіки, представлені в електронному вигляді на основі обробки певного масиву даних) – 78% опитуваних, формування звітності – 66% опитуваних, візуалізація – 64% опитуваних, системи показників ефективності – 44% та інші.

Таким чином, можна виділити дві групи найпопулярніших для аналізу інструментів менеджменту: 1) традиційні. До цієї групи за інформацією різних дослідників [110; 114; 115; 116] можна віднести SWOT-аналіз, аналіз вигід-витрат, фінансовий аналіз, аналіз ключових компетенцій, аналіз стейкхолдерів, бенчмаркінг; 2) сучасні. До цієї групи можна віднести візуалізацію та панелі

управління, які теж візуалізують дані за допомогою сучасних інформаційних технологій [108; 113].

Отже, традиційно SWOT-аналіз є одним із самих популярних видів матричного аналізу, що використовуються стратегами різних підприємств та організацій, в тому числі, для розробки конкурентної та загальнокорпоративної стратегій з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Водночас за досить великий термін використання SWOT-аналізу, починаючи від 1960х років, було визначено ряд його суттєвих недоліків та запропоновано подібні матриці для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (EFAS, IFAS, SFAS, TOWS), а також матриці для аналізу інших чинників і отримання відповідей на інші різноманітні питання аналітика (PEST, MADM, PEAK, TRIZ, SCORE, SORF).

Оскільки основна перевага SWOT-аналізу – бути дорожньою картою на шляху стратегічного розвитку підприємства – водночас містить і суттєвий недолік – відсутність кількісного результату за результатами застосування цієї техніки, то в якості найзручніших матриць на основі SWOT-аналізу для розуміння тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства можна запропоновувати матриці EFAS, IFAS та SFAS аналізу.

Другий суттєвий недолік – це відсутність порівнянь з конкурентами, що відіграє важливу роль при розробці конкурентної стратегії, можна усунути шляхом доповнення галузевим аналізом п'яти сил Портера та бенчмаркінгом. Хоча, у випадку з невеликими консалтинговими підприємствами досить складно здійснити якісний бенчмаркінг через відсутність відкритих релевантних для порівняння та аналізу даних.

Третій недолік – відсутність візуалізації, яка б дозволила враховувати також стадії життєвого циклу підприємства та зробити цей вид аналізу сучаснішим, швидшим і, відповідно, зручнішим.

Зведені результати аналізу зовнішніх факторів (EFAS – External Factors Analysis Summary) та зведені результати аналізу внутрішніх факторів (IFAS – Internal Factors Analysis Summary) було запропоновано у 2000-х роках, як дві

окремі методики аналізу, відповідно, зовнішніх та внутрішніх факторів середовища підприємства і отримання кількісної оцінки ефективності реакції підприємства на вплив сформованого для аналізу переліку факторів. Обидва методи створено як удосконалені алгоритми використання SWOT-аналізу на підприємстві: EFAS як аналог щодо кількісної оцінки можливостей та загроз підприємства та IFAS як аналог щодо кількісної оцінки слабких та сильних сторін підприємства. Поєднання результатів EFAS та IFAS в єдину матрицю за допомогою техніки підсумкового аналізу стратегічних факторів SFAS дозволяє отримати комплексну оцінку середовища підприємства для формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Водночас, можна припустити, що комплекс методів EFAS, IFAS та SFAS аналізу по суті є сучасною версією комплексу методів SWOT-аналізу, галузевого аналізу п'яти сил Портера та бенчмаркінгу. Маючи на меті покращення результатів оцінки аналізу для осіб, які приймають управлінські рішення, в жодній науковій роботі, проаналізованій автором [114; 115], не було надано оцінку ефективності зазначених методик з точки зору витрат часу та інших ресурсів менеджерів на їх застосування на практиці.

Приймаючи до уваги запропоновану у першому розділі дослідження технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства та результати експертного опитування щодо формування системи основних показників оцінки ефективності її реалізації, доцільним є дослідження можливості удосконалення існуючого інструментарію менеджера, доступного для формування конкурентної стратегії розвитку консалтингових підприємств, використовуючи у якості бази дослідження підприємства сфери консалтингу (ТОВ «НЕО «Експерт», ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг», ТОВ «Ернст енд Янг»). Отже, керівники усіх перелічених підприємств сфери консалтингу приймали участь в експертному опитуванні, результати якого описані в другому розділі, в якості експертів. Обрані консалтингові компанії провадять свою діяльність відповідно до КВЕД, які включають професійну, наукову та технічну діяльність. Ця галузь сфери послуг

була визначена як така, що має найвищий показник рівня конкуренції (табл. 2.4) і, відповідно, рівень конкурентної боротьби за винятком галузей, попит на послуги яких був знижений завдяки неринковим чинникам – прямій забороні або обмеженням на діяльність з боку держави.

У якості вихідних даних при проведенні SWOT-аналізу та застосуванні інших управлінських інструментів для ТОВ «НЕО «Експерт», ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг» - використано інформацію, надану керівниками підприємств; для ТОВ «Ернст енд Янг» - інформацію отримано частково від представника підприємства, а частково з його публічних управлінських звітів [92].

В межах аналітичного етапу розробки конкурентної стратегії розвитку проведено аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою аналітичного блоку 1 (матриця SWOT-аналізу у поєднанні з галузевим аналізом п'яти сил Портера та бенчмаркінгом) і аналітичного блоку 2 (EFAS, IFAS та SFAS аналіз), результати якого наведені в додатку Е. Загальний час на проведення SWOT-аналізу підприємства також має значення. При цьому, основними чинниками, які скорочують час на проведення цього виду аналізу, є наявність набору певних факторів, який можна використати в якості зразку щодо подальшої адаптації кількісних та якісних оцінок цих факторів під умови діяльності конкретного підприємства.

З урахуванням переліку факторів, які наведені у табл. Е.1 - Е.5 додатку Е, груп показників (табл. 2.7 та рис. 2.12), результатів експертних оцінок (табл. 2.9 -2.24) із використанням методів EFAS, IFAS та SFAS здійснено кількісну оцінку факторів SWOT-аналізу (табл. Е.6 - Е.10).

Зважаючи на класичний вигляд матриці EFAS та IFAS [117; 118; 119] для консалтингового підприємства автором вважається за доцільне використання модифікованої матриці EFAS аналізу (Modified Matrix for Consulting of External Factors Analysis Summary - MMC EFAS) та модифікованої матриці IFAS аналізу (Modified Matrix for Consulting of Internal Factors Analysis Summary - MMC IFAS).

При визначенні факторів, які впливають на діяльність підприємства, керівники всіх аналізованих підприємств користувались показниками, які дозволяють оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку. Водночас, при проведенні SWOT-аналізу не надавались кількісні оцінки, а у випадку неспівпадіння фактору з назвою показника, керівникам було запропоновано обирати найвідповідніший з переліку показників, які входять до однієї з зазначених трьох груп показників.

Відповідно до алгоритму проведення MMC EFAS та MMC IFAS показник “вага чинника, визначена стратегом”, повинен встановлюватися безпосередньо особою, яка приймає участь в процесі формування стратегії, враховуючи довідкові дані з 4-го стовпчика таблиці (табл. Е.6 - Е.10). Значення цього показника можуть в будь-якому разі відрізнятися від думок експертів, оскільки вони будуть враховувати особисту точку зору того, хто проводить аналіз.

Підсумковий результат табл. Е.6 - Е.10 «Всього» отримано шляхом арифметичного складання проміжних результатів «Загальна оцінка можливостей» та «Загальна оцінка загроз». В свою чергу, зазначені проміжні результати отримуються підсумовуванням зважених оцінок чинників (стовпець б) в межах кожної окремої групи чинників – групи можливостей та групи загроз.

Отже, запропоновано доповнити матрицю базового SWOT-аналізу для кожного підприємства (табл. Е.1 - Е.5), стовпцем «Вага чинника, визначена при експертному опитуванні» та при підсумковому підрахунку використати рейтингові оцінки експертів зі знаком «-». Це дозволяє виділити три варіанти тлумачення отриманого підсумкового результату:

- 1) у випадку переважання можливостей над загрозами, загальний результат буде більше 0, тому можна зробити висновок про сприятливий стан зовнішнього середовища;

- 2) у випадку переважання загроз над можливостями, загальний результат буде менше 0, тому можна зробити висновок про несприятливий стан зовнішнього середовища;

3) у випадку отримання нульового результату – оцінка ваги чинника або переліку чинників мають бути переглянуті на можливість неврахування якогось чинника чи його некоректної оцінки, оскільки повне збалансування зовнішнього і внутрішнього середовища може траплятись рідко через високу турбулентність зовнішнього середовища [32; 33; 35].

Отримані негативні результати для досліджуваних підприємств сфери послуг свідчать про переважання несприятливих чинників зовнішнього середовища і потребу в додаткових зусиллях керівників підприємств для їх подолання та подальшого успішного розвитку.

Модифікована по аналогії до ММС EFAS аналізу модель оцінки внутрішніх чинників наведена в табл. Е.11 - Е.15.

Показники “вага чинника, визначена стратегом”, “Вага чинника, визначена при експертному опитуванні” та “Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами” (табл. Е.11 - Е.15) визначаються аналогічно до аналізу ММС EFAS (табл. Е.1 - Е.5) з використанням інформації табл. 3.1, сформованої з урахуванням результатів експертного опитування.

«Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами» пропонується використовувати зі знаком «-» для оцінки слабких сторін та зі знаком «+» для оцінки сильних сторін. Загальний бал ММС IFAS пропонується визначити як суму оцінок сильних та слабких сторін.

Підсумок таблиць Е.11 – Е.15 «Всього» отримано шляхом арифметичного складання сум «Загальна оцінка сильних сторін» та «Загальна оцінка слабких сторін», які отримуються шляхом складання зважених оцінок чинників (стовпець 6), які характеризують сильні сторони, та чинників, які характеризують слабкі сторони підприємства. При цьому в таблицях Е.1 - Е.15 “Вага чинника, визначена при експертному опитуванні” та “Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами ” отримуються емпірично і зазначені в табл. Е.16, сформованій за результатами експертного опитування, описаного у другому розділі роботи.

«Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами» пропонується використовувати зі знаком «-» для загроз та зі знаком «+» для можливостей. Загальний бал ММС EFAS слід оцінювати як суму загальних можливостей та оцінок загроз. Коментар зі стовпчика 8 в даному випадку відповідає групі показників, які найбільше відповідають обраним чинникам (табл. Е.16).

Для зручності співставлення даних таблиць другого розділу з факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу, було сформовано зведену таблицю (табл. Е.16), де знаком «+» позначено вибір представником підприємства одного з факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, який відповідає обраному показнику оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку, знаком «++» - відповідно вибір двох факторів, які відповідають одному й тому ж показнику, що також показано в таблицях Е.6 - Е.10 додатку Е.

Як видно з таблиці Е.16 частину чинників використано майже для усіх опитуваних, але є показники, використання яких дозволило виділити підприємства із загальної кількості. Як було зазначено в підрозділах 1.2 та 2.3 однією із основних завдань конкурентної стратегії розвитку підприємства є вміння вирізнитись серед інших, тому перелік показників, які виділили підприємства серед інших, можна віднести до конкурентних переваг цих підприємств, а оскільки міру розсіяння величин для шкал з абсолютним нулем можна обчислювати з використанням коефіцієнта варіації [99; 101], то в результаті визначення коефіцієнта варіації (відношення середньоквадратичного відхилення (формула 2.6) до середнього значення (формула 2.5)) по кожному показнику можна виділити чинники, які дозволяють підприємствам сформувати свою індивідуальну ринкову позицію (табл. Е.17).

Відповідно до табл. Е.17 серед нефінансових показників, підприємству дозволяють найбільше відокремити від інших свою ринкову позицію наявність зв'язків з державними установами, наявність відгуків клієнтів та наявність зв'язків із громадськими організаціями, оскільки вони мають найбільші значення коефіцієнту варіації.

Отримані результати оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств свідчать про різний ступінь впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для кожного аналізованого підприємства.

Водночас, оскільки формування переліку факторів та їх вага в загальній структурі залежать від особистісних характеристик фахівця, який розробляє стратегію, наведений аналіз містить також певний рівень суб'єктивного сприйняття стратегом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, який запропоновано знизити шляхом застосування експертних оцінок. Узагальнення результатів модифікованого підсумкового аналізу MMC SFAS по кожному підприємству дозволило сформувати підсумкову матрицю (табл. E.18-E.22).

В табл. E.18 підсумковий бал по кожній групі факторів (стовпчик 3) визначено як арифметичну суму оцінок кожної стратегічної групи факторів, які приймаються з табл. E.6 та E.11. Відповідно до виду аналізу MMC EFAS та MMC IFAS у підсумку результати двох видів аналізу складаються. Наприклад, підсумковий бал за видом аналізу MMC EFAS складе $5,55 + (-6,70) = -1,15$, що свідчить про переважання загроз над можливостями.

За інформацією табл. E.17 можна зробити висновок, що, в цілому, за результатами аналізу різноманітних чинників середовища підприємства можна відзначити переважання несприятливих чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ТОВ «НЕО «Експерт» у сучасних висококонкурентних умовах. При цьому, оскільки результат оцінки внутрішніх факторів є негативним, це свідчить про необхідність звернути першочергову увагу доопрацюванню слабких сторін підприємства, оскільки слабке місце ТОВ «НЕО «Експерт» знаходиться у його внутрішньому середовищі: підприємство змушене витратити свої ресурси на зміцнення своїх слабких місць, замість спрямування ресурсів у відповідь на будь-який вплив зовнішнього середовища.

Узагальнюючий MMC SFAS аналіз для решти чотирьох підприємств зроблено аналогічно до MMC SFAS аналізу ТОВ «НЕО «Експерт» (табл. Е.18 – Е.22).

Аналіз отриманих результатів (табл. Е.18 – Е.22) свідчить, що у зовнішньому середовищі усіх п'яти підприємств переважають загрози як несприятливі чинники їх розвитку.

Підприємства сфери консалтингу, кількість яких продовжила зростати, незважаючи на світову пандемію, але зменшилась за останні два роки, працюючи у схожих несприятливих умовах зовнішнього середовища, мають різну сукупну оцінку всіх чинників середовища підприємств, оскільки деякі з них успішно використали свої сильні сторони для отримання конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, які мають значну частку ресурсів спрямувати на зміцнення слабих сторін підприємств.

Узгодження результатів матричного аналізу кількох підприємств-конкурентів всередині галузі вимагає багато часу та ресурсів для вивчення і проведення аналізу кожної окремої таблиці, водночас метод візуалізації визначається багатьма дослідниками як зручний сучасний інструмент менеджменту [106; 110; 113; 114; 115; 116], тому кількісні результати MMC EFAS, MMC IFAS та MMC SFAS дозволяють використати для візуалізації інструмент програми MS Excel бульбашкові діаграми (рис. 3.2).

Діаграма сформована на основі таблиці 3.1 для підприємств сфери консалтингу, оскільки вони здійснюють подібні види діяльності і є одне для одного основними конкурентами.

Відповідно рис. 3.2 можна вважати також картою характеристик конкурентів.

В таблиці 3.1 інформація стовпчиків 4 та 5 прийнята на основі даних таблиць Е.18-Е.22, а розмір бульбашки по кожному підприємству визначався для II квадранту (рис. 3.2) як модуль суми позитивних чинників видів аналізу MMC EFAS та MMC IFAS (наприклад, $6,45+8,5 = 15,0$ (округлено)), а для IV квадранту (рис. 3.2) як модуль суми негативних чинників видів аналізу MMC EFAS + MMC

IFAS. Наприклад, розмір бульбашки для ТОВ "Сван консалтинг" в другому квадранті (В_П) склав $|4,55+5,1| = 9,7$ (округлено) і розмір бульбашки в четвертому квадранті (В_Р) склав $|(-7,8) + (-4,65)| = 12,5$.

Таблиця 3.1

Результати визначення числових характеристик бульбашок для побудови діаграми

№	Підприємство	Вид аналізу	Підсумковий бал для позитивних чинників середовища (можливості та сильні сторони)	Підсумковий бал для негативних чинників середовища (загрози та слабкі сторони)	Розмір бульбашки
1	ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ"	MMC EFAS	6,45	-6,7	15,0
		MMC IFAS	8,5	-0,9	7,6
2	ТОВ "УСК КОНСАЛТИНГ"	MMC EFAS	4,75	-7,65	9,1
		MMC IFAS	4,3	-6,6	14,3
3	ТОВ "СВАН КОНСАЛТИНГ"	MMC EFAS	4,55	-7,8	9,7
		MMC IFAS	5,1	-4,65	12,5
4	ТОВ "БІЗНЕС АССІСТ"	MMC EFAS	2,35	-6,8	10,0
		MMC IFAS	7,65	-0,2	7,0
5	ТОВ "НЕО "ЕКСПЕРТ"	MMC EFAS	5,55	-6,7	9,8
		MMC IFAS	4,2	-6,55	13,3

На рисунку 3.2 I та III квадранти області діаграми будуть незадіяними в аналізі, оскільки значення позитивних чинників «Сильні сторони» та «Можливості» завжди будуть позитивними, а «загрози» та «слабкі сторони» завжди матимуть від'ємні значення оцінок, інформацію II та IV квадрантів пропонується розглядати комплексно.

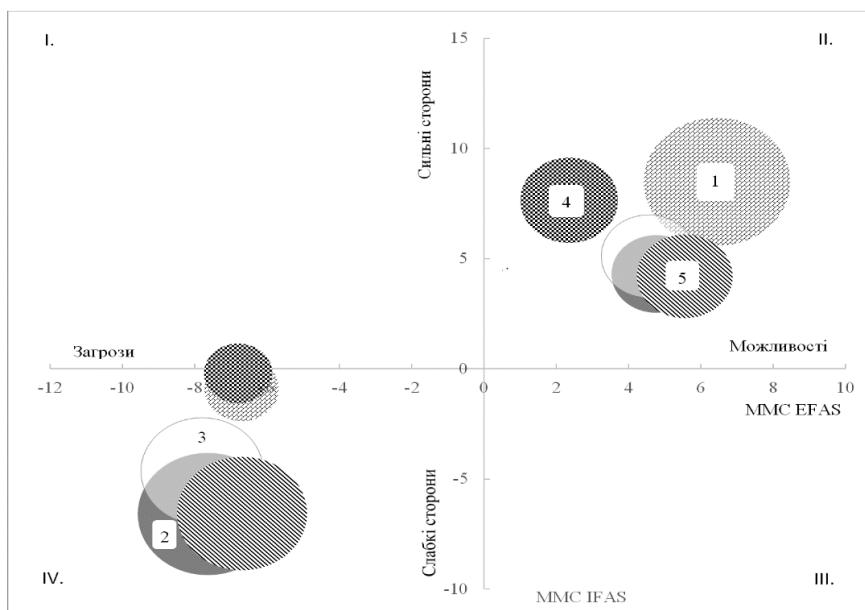


Рис. 3.2. Карта конкурентів (діаграма результатів підсумкового аналізу факторів формування конкурентної стратегії розвитку підприємств)

Розроблено автором на підставі даних табл. 3.1

Так, пропонується розглянути квадрант II, як відповідний зоні потенційного розвитку підприємства, оскільки поєднує у собі можливості та сильні сторони, а квадрант IV, в якому поєднуються загрози та слабкі сторони, як відповідний зоні небезпеки і підвищеного ризику діяльності підприємства. Таким чином, розмір бульбашок на діаграмі відповідає модулю сумарних оцінок групи позитивних чинників для II квадранту та модулю сумарних оцінок групи негативних чинників для IV квадранту, номери на бульбашках відповідають порядковим номерам підприємств з табл. 3.1.

Порівнюючи між собою зазначені бульбашки, користувач діаграми має можливість оцінити ступінь успішності в зоні розвитку та ступінь ризикованості в зоні ризику. Наприклад, у випадку, коли позитивна бульбашка (B_{II}) з II квадранту більша за розміром, ніж бульбашка ризику (B_{IV}) з четвертого квадранту, – це може свідчити про досить високі шанси на успішну реалізацію конкурентної стратегії розвитку підприємства на певному етапі свого життєвого циклу без суттєвих управлінських та організаційних зусиль.

У випадку якщо $V_{\Pi} < V_{P}$ – це може свідчити про досить високі ризики і низькі шанси успішної реалізації стратегічного плану розвитку підприємства на певному етапі свого життєвого циклу і вимагає серйозного перегляду складових поточної стратегії та суттєвих управлінських та організаційних заходів для зміни ситуації.

У випадку якщо $V_{\Pi} \approx V_{P}$ або $V_{\Pi} = V_{P}$ – це може свідчити про досить високий рівень невизначеності щодо ситуації на певному етапі життєвого циклу підприємства і вимагає або перегляду оцінки чинників для кращого розуміння ситуації, або продовження розробки стратегії з доповненням проведеного аналізу. Більш чітко варіанти інтерпретації результатів діаграми підсумкового аналізу стратегічних факторів аналізованих підприємств сфери консалтингу представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння показників діаграми підсумкового аналізу стратегічних факторів підприємств сфери консалтингу

Показник	Варіанти		
	$V_{\Pi} > V_{P}$	$V_{\Pi} \approx V_{P}$ ($V_{\Pi} = V_{P}$)	$V_{\Pi} < V_{P}$
Імовірність ризиків успішної реалізації стратегії	Область низького ризику (0%-25%)	Область помірного ризику (26%-75%)	Область високого ризику (76%-100%)
Рівень невизначеності	низький	високий	низький
Імовірність успіху за умови збереження поточної ситуації	Висока (75%-100%)	Помірна (25-74%)	Низька (0%-25%)
Необхідність додаткового використання управлінських інструментів	ні	так	так
Етап життєвого циклу підприємства	Становлення, дитинство, зростання	Стабільність	Спад
Підприємства, дані яких використані при аналізі	ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ", ТОВ "БІЗНЕС АССІСТ"	-	ТОВ "УСК КОНСАЛТИНГ", ТОВ "СВАН КОНСАЛТИНГ", ТОВ "НЕО "ЕКСПЕРТ"

Запропоновано автором на основі 11; 103; 118; 119; 121; 122; 123, табл. 3.1 та рис. 3.2

Описана в табл. 3.2 оцінка ризиків отримана шляхом узгодження шкали кількісної оцінки ризиків з їх значущістю, як зазначено в роботах науковців [103; 121; 127], де від 0% до 25% – ймовірність реалізації ризиків низька, 26% – 75% – середній рівень імовірності; 76% та вище – імовірність реалізації ризиків висока.

Відповідно до теорії імовірностей, можливість успіху відповідає залишку від різниці 100% імовірності реалізованої події та імовірності отримання невдачі (ризиків невдачі) [123], тобто, наприклад, у випадку верхньої межі області низького ризику 25%, нижня межа цієї області складе $100\% - 25\% = 75\%$.

З рис. 3.2 видно, що підприємства № 1 (ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ") та №4 (ТОВ "БІЗНЕС АССІСТ") мають ринкові позиції, які відрізняються від решти консалтингових підприємств, тому, на основі аналізу конкурентів, можна зробити висновок, що ці два підприємства мають найвдалішу конкурентну стратегію розвитку, яка дозволила визначити їх етап життєвого розвитку на рівні зростання, оскільки обидва підприємства мають строки існування на ринку більше п'яти років, які властиві старт-апам та «молодим» компаніям [11; 122; 123].

Запропонований варіант діаграми MMC SFAS дозволяє також враховувати фактор часу, наприклад, для оцінки середовища на різних етапах розвитку підприємства, які описані в роботах науковців [11; 122; 123].

Наприклад, якщо на початку створення ТОВ «НЕО «Експерт» у 2010 році загальна сума позитивних чинників ($V_{п2010}$) за оцінками керівника складала $V_{п2010} = 10,5$ балів, а загальна сума ризикових чинників 2010 року ($V_{р2010}$) складала $V_{р2010} = 9,5$ балів, то ситуація була, коли $V_{п2010} > V_{р2010}$, тобто підприємство мало високі шанси на успішну діяльність на стадії свого становлення.

Для порівняння зміни середовища підприємства бульбашкову діаграму з рис. 3.2 доповнено ще одним рядом значень - $V_{п2010}$ та $V_{р2010}$ (рис. 3.3).

За результатами візуалізації підсумкового аналізу факторів формування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «НЕО «Експерт» MMC SFAS з використанням динаміки зміни сукупних оцінок стратегічних факторів

діяльності підприємства, відображених на рис. 3.3, видно, що впродовж 2010-2020 рр. відбулась зміна середовища підприємства.

Так, розміри бульбашок у 2010 р. свідчили про сприятливе для розвитку середовище, а вже у 2020 р. середовище змінилось в сторону збільшення ризиків і стало більш невизначеним для оцінки успішності потенційного розвитку.

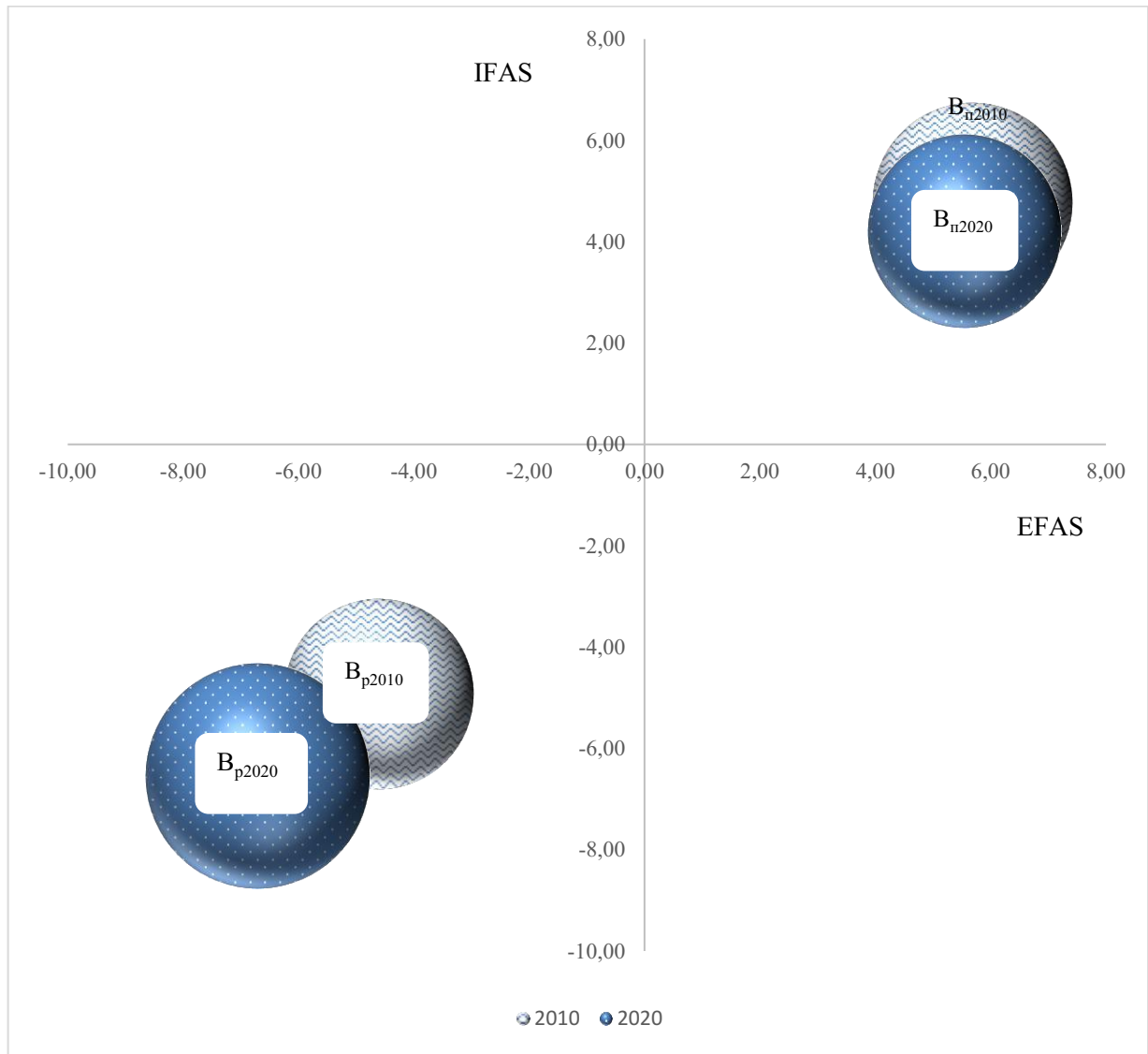


Рис. 3.3. Діаграма результатів підсумкового аналізу факторів формування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «НЕО «Експерт» ММС SFAS з урахуванням динаміки його розвитку

Розроблено автором на основі рис. 3.2

Водночас відомо, що ТОВ «НЕО «Експерт» було створено у 2010 р., тобто одна пара бульбашок діаграми відображає стадію становлення, а вже у 2020 р. можна спостерігати етап стабільності розвитку підприємства.

В межах проведення аналізу стейкхолдерів підприємства, як частини аналізу конкурентів [16; 17; 90], враховано положення стандарту взаємодії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) AA1000(SES)2015 [124; 125]. Цей стандарт є загальновідомим у різних країнах світу. В його основі є визначення орієнтирів для якісної співпраці із усіма стейкхолдерами підприємства чи проєкту. Підприємства можуть використовувати інформацію стандарту для будь-яких цілей, пов'язаних із якісною співпрацею з усіма зацікавленими сторонами.

Відповідно до вимог стандарту AA1000(SES)2015, та з урахуванням розробок вітчизняних науковців [125], основними етапами аналізу та визначення стейкхолдерів є вибір кола зацікавлених сторін, формування їх переліку та розробка карти стейкхолдерів.

Основними критеріями при визначенні кола зацікавлених сторін для подальшого формування карти стейкхолдерів мають бути [124, с. 20]:

- 1) знання основних задач, пов'язаних з метою та обсягом стратегії; їх очікування від реалізації стратегії;
- 2) існуючі зв'язки з підприємством (близькі/далекі, формальні/неформальні, позитивні/негативні);
- 3) залежність від підприємства; бажання приймати участь у формуванні та реалізації стратегії; ступінь впливу; тип (громадське товариство, уряд, споживач та інші);
- 4) культурне підґрунтя; географічний масштаб діяльності підприємства; здатність приймати участь у формуванні та реалізації стратегії;
- 5) легітимність та рівень представництва;
- 6) зв'язки з іншими стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів може бути побудована відповідно до одного з перелічених критеріїв. Водночас стратегом може бути побудовано кілька карт в залежності від кількох обраних критеріїв.

Відповідно до технології формування конкурентної стратегії розвитку, описаної у першому розділі, основними стейкхолдерами підприємства при розробці конкурентної стратегії розвитку є споживачі, конкуренти, засоби масової інформації (ЗМІ), «зелені» організації, органи влади, робочий персонал, менеджмент, власник (рис. 1.10). Отже, аналіз стейкхолдерів застосовано для п'яти досліджуваних підприємств.

Для кількісної оцінки обраних критеріїв запропоновано використати дані табл.3.2, сформованої з урахуванням систем оцінки ризиків, які представлені в працях дослідників у галузі ризик-менеджменту та аналізу [103; 121; 123].

Як було описано раніше, прийнято шкалу оцінки, яка базується та системах та методах оцінки ризиків та враховує кількісну оцінку ризиків та їх значущість, і включає три області ризику: область низького ризику (0%-25%); область помірною ризику (26% - 75%) та область високого ризику (76%-100%).

За умови застосування п'ятибальної системи оцінки, яка також використовується при оцінці чинників розвитку підприємств та для оцінки ризиків [78; 83; 103; 121]:

1) області низького ризику відповідає $12\% \times 5$ балів = 1 (округлено до цілого числа), де 12% - середина інтервалу області низького ризику;

2) 5 балів відповідають максимальному значенню шкали тобто відповідають 100%; області помірною ризику відповідає $51\% \times 5$ балів = 3 (округлено до цілого числа), де 51% - середина інтервалу області помірною ризику;

3) області високого ризику відповідає $89\% \times 5$ балів = 5 (округлено до цілого числа), де 89% - середина інтервалу області високого ризику.

Результати узгодження п'яти бальної та стовідсоткової шкал показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Кількісна система трансформації якісних критеріїв оцінки
можливого впливу та залежності стейкхолдерів**

Критерій	Слабка (область низького ризиків)	Середня (область помірного ризиків)	Висока (область високого ризиків)
Ступінь впливу на підприємство	1	3	5
Залежність від підприємства	1	3	5

Сформовано автором на підставі 78; 83; 103; 121;123

За результатами оцінки було сформовано табл. 3.4 із використанням елементів теплової карти.

Таблиця 3.4

**Результати оцінки впливу на підприємство та залежності від
підприємства стейкхолдерів [120]**

Підприємство	Показник	Стейкхолдери							
		Споживачі	Конкуренти	Засоби масової інформації	"Зелені" організації	Органи влади	Робочий персонал	Менеджмент	Власник
ТОВ "НЕО "ЕКСПЕРТ"	Ступінь впливу на підприємство	5	5	1	1	3	5	5	5
	Залежність від підприємства	3	1	1	1	1	5	5	3
ТОВ "БІЗНЕС АССІСТ"	Ступінь впливу на підприємство	5	3	1	1	3	5	5	5
	Залежність від підприємства	3	1	1	1	1	5	1	3
ТОВ "СВАН КОНСАЛ- ТИНГ"	Ступінь впливу на підприємство	5	5	1	1	3	1	5	5
	Залежність від підприємства	1	1	1	1	1	5	5	5
ТОВ "УСК КОНСАЛ- ТИНГ"	Ступінь впливу на підприємство	5	5	1	1	5	3	3	3
	Залежність від підприємства	1	1	1	1	1	5	5	5
ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ"	Ступінь впливу на підприємство	3	3	3	1	3	3	3	3
	Залежність від підприємства	3	5	1	1	3	5	3	3

Вплив стейкхолдера на підприємство та залежність стейкхолдера від підприємства були визначені в результаті опитування керівників п'яти досліджуваних підприємств з урахуванням того, що 1 бал відповідає мінімальній оцінці, а 5 балів – максимальній оцінці. Властивості теплової карти використані як один з інструментів візуалізації в Excel наступним чином: чим темніший відтінок кольору, тем вище ступінь впливу чи залежності, і навпаки – білий колір означає мінімальний рівень впливу чи залежності. З табл. 3.4 видно, що найменший вплив на досліджувані підприємства та найменшу залежність від них мають засоби масової інформації та «зелені» організації. Найбільший вплив мають споживачі, робочий персонал та менеджмент.

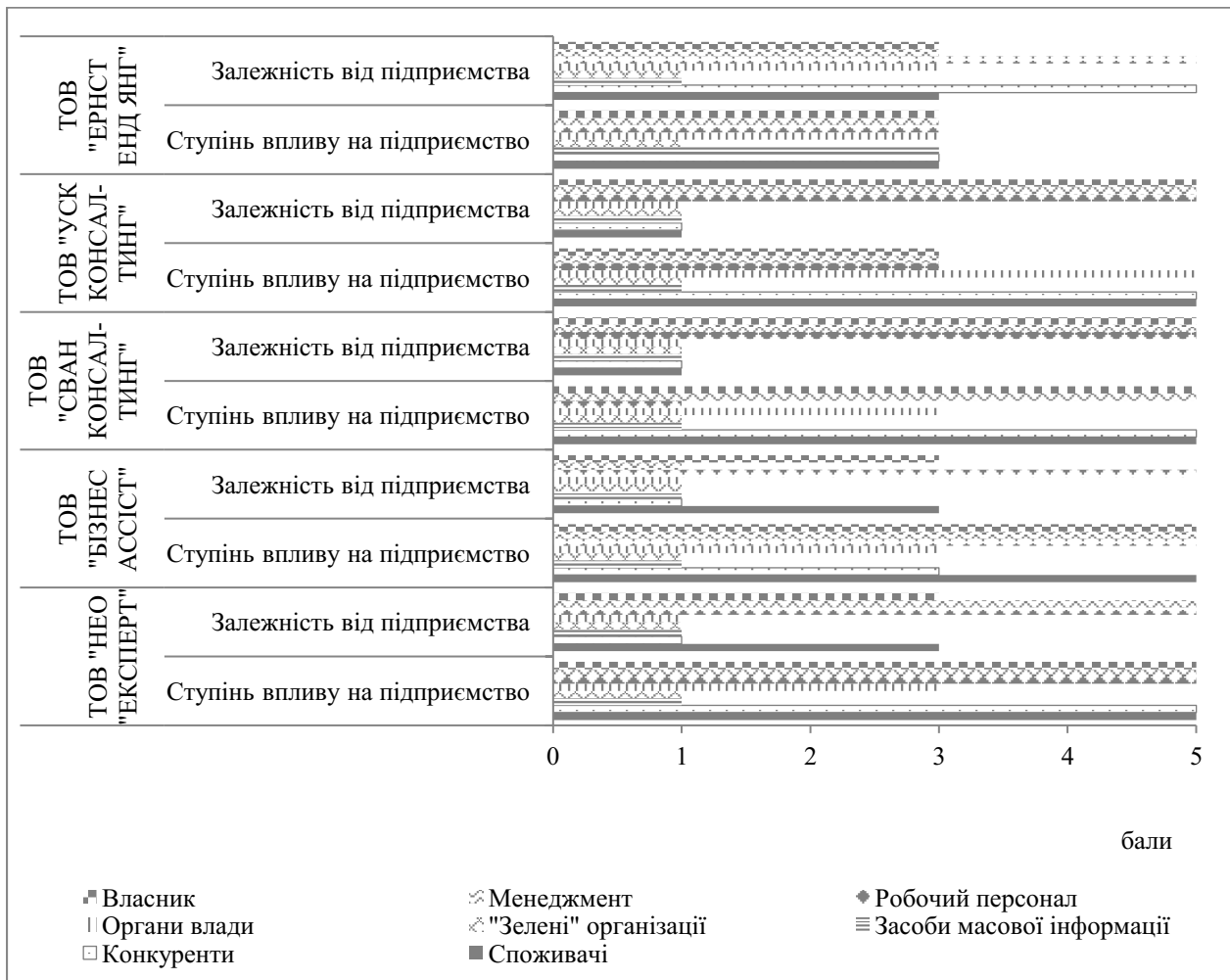


Рис. 3.4. Карта стейкхолдерів досліджуваних підприємств

розроблено автором на основі табл. 3.4

Для детальнішого аналізу наведено візуалізацію отриманого в табл. 3.4 результату із використанням діаграми (рис. 3.4). З рис. 3.4 видно, що основними стейкхолдерами, які мають високий ступінь впливу на підприємства сфери послуг є його споживачі, конкуренти та власники. Водночас досить суттєва кількість стейкхолдерів, як, наприклад, споживачі, конкуренти та власник, мають високий вплив. Водночас усім досліджуваним підприємствам властиві різні оцінки впливу та залежності стейкхолдерів, тому можна зробити висновок, що станом на дату проведення аналізу всі досліджувані підприємства мають різну ринкову силу.

Завершує аналітичний етап формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, відповідно до технології (рис. 1.10), узагальнюючий аналіз і оцінка його поточного стану.

Отже, в цілому за результатами аналізу було визначено, що оцінка певного набору еталонних показників експертами у сфері діяльності підприємства дозволяє скоротити час на реалізацію аналітичного етапу та певним чином зменшити суб'єктивізм в оцінці впливу факторів під час проведення аналізу. Водночас, відсутність відкритих даних щодо фінансових показників та показників управлінської звітності на дату опрацювання інформації не дає змогу провести додатковий аналіз конкурентів із застосуванням фінансових показників, тому отримані результати з урахуванням оцінок керівників конкуруючих підприємств, можна вважати релевантними для подальшої розробки стратегії.

Керівники усіх досліджуваних підприємств за результатами аналізу визначили, що у зовнішньому середовищі переважають негативні чинники, в той час як лише двом консалтинговим підприємствам (ТОВ "Ернст енд янг" та ТОВ "Бізнес ассіст") вдалось використати сильні сторони свого внутрішнього середовища для отримання відмінної від інших ринкової позиції та позитивного результату оцінки всіх стратегічних факторів свого оточення. Це може свідчити про підвищену необхідність коригування конкурентної стратегії решти підприємств, яка б дозволила оптимально використати їх можливості та

максимально збільшити їх ринкову силу для одночасного забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, оцінка експертами вагомості впливу чинників середовища дозволила підвищити ефективність проведення аналізу шляхом отримання стратегіями підприємств співставних кількісних показників оцінки впливу чинників середовища для отримання об'єктивного фундаменту здійснення подальших етапів формування конкурентної стратегії розвитку консалтингових підприємств.

3.2. Моделювання вартісної оцінки бізнесу консалтингового підприємства як складова етапу розробки процесу формування його конкурентної стратегії розвитку

Важливим етапом процесу формування стратегії консалтингового підприємства після аналізу і оцінки його поточного стану є етап безпосередньої розробки стратегії. Розробку конкурентної стратегії розвитку підприємства можна визначити як визначальну складову векторів його подальшого розвитку з метою досягнення поставлених цілей та результатів, оскільки саме на цьому етапі розглядаються, оцінюються та формуються варіанти стратегій [1; 28; 38]. Актуальність та точність результатів розробки стратегії суттєво залежать від інформації, отриманої на аналітичному етапі, знань та досвіду стратегів, правильно підбраного управлінського інструментарію та часу, який буде витрачено на розробку стратегії та прийняття управлінських рішень.

Зокрема, на підставі результатів аналізу, описаного в підрозділі 3.1, спільно з керівниками та представниками досліджуваних підприємств було сформовано основні цілі та завдання їх розвитку для отримання максимально ефективної конкурентної стратегії розвитку (табл. 3.5).

Отже, в результаті реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства прагнуть збільшити свою ринкову владу та досягнути свого стійкого розвитку шляхом досягнення встановлених цілей та виконання завдань, які базуються на основі детального аналізу середовища підприємства, його конкурентів та стейкхолдерів.

Таблиця 3.5

Перелік цілей та завдань для формування конкурентної стратегії розвитку

Підприємство	Цілі та завдання
ТОВ "НЕО "ЕКСПЕРТ"	<ol style="list-style-type: none"> 1) збільшення витрат на розвиток підприємства; 2) використання сучасних інформаційних технологій для отримання конкурентних переваг; 3) максимізація виручки від реалізації; 4) оптимізація кількості персоналу підприємства; 5) визначення унікального місця на ринку за рахунок мінімізації витрат; 6) формування системи показників для швидкої оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства; 7) збільшення ринкової вартості підприємства
ТОВ "БІЗНЕС АССІСТ"	<ol style="list-style-type: none"> 1) завершення судових справ з максимально можливим виграшом для підприємства; 2) пошук додаткових можливостей для стійкого розвитку, пов'язаних з глобалізацією; 3) утримання постійних клієнтів; 4) збільшення виручки підприємства; 5) формування системи показників для оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку
ТОВ "СВАН КОНСАЛ- ТИНГ"	<ol style="list-style-type: none"> 1) збільшення витрат на розвиток підприємства; 2) пошук додаткових можливостей для розвитку, пов'язаних з глобалізацією; 3) відслідковування інформації ЗМІ для отримання ефективної комунікації з потенційними споживачами; 4) збільшення виручки підприємства; 5) збільшення кількості постійних клієнтів; 6) пошук варіантів для диверсифікації діяльності підприємства

Продовження таблиці 3.5

Підприємство	Цілі та завдання
--------------	------------------

ТОВ "УСК КОНСАЛ- ТИНГ"	<ol style="list-style-type: none"> 1) максимально можливе використання переваг, які може надати глобалізація; 2) отримання позитивних фінансових показників виручки, чистого прибутку та показників ефективності стратегії в цілому; 3) збільшення ринкової вартості підприємства 4) розробка та використання заходів для посилення ринкової сили підприємства.
ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ"	<ol style="list-style-type: none"> 1) зменшення плинності кадрів на підприємстві; 2) максимальне використання переваг, які може надати глобалізація; 3) пошук варіантів послаблення конкурентів, в тому числі за рахунок їх поглинання; 4) збільшення виручки підприємства; 5) поліпшення комунікації з основними стейкхолдерами

Приймаючи до уваги результати досліджень, спрямованих на пошук зручного для практичного використання управлінського інструментарію [41; 109; 110; 111; 112; 113; 114], у процесі подальшої розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства (відповідно до технології на рис. 1.10), використано метод дерева рішень з оцінкою імовірних варіантів розвитку підприємств для досягнення поставлених цілей.

Саме цей метод, на думку автора, дозволяє об'єднати можливості розробки кількох сценаріїв подальшого розвитку з їх оцінкою та подальшою візуалізацією.

Як відомо, дерево рішень представляє собою певну послідовність рішень і станів середовища, сформовану у вигляді схеми, обов'язковими елементами якої є відповідні ймовірності та виграші від реалізації альтернатив і очікуваних станів середовища, розроблені стратегами підприємства для будь-яких їх комбінацій. [127, с. 235-237].

При побудові дерева рішень спочатку визначається очікуваний кінцевий результат від реалізації стратегії, а далі стратег повинен рухатись від складних ресурсомістких завдань до простіших.

Складні завдання, як правило, вимагають створення розгалуженого дерева рішень із кількома рівнями вирішення завдань [127].

В результаті аналізу середовища, стейкхолдерів та поставлених цілей і задач досліджуваними підприємствами виділено окремі спільні риси, які повинна мати успішна конкурентна стратегія: сприяння збільшенню виручки від реалізації, збільшення ринкової сили підприємств, в тому числі, шляхом використання можливостей глобалізації та ринку M&A.

Для консалтингових компаній побудовано дерево рішень із урахуванням його етапів [127, с. 236-245]: на першому етапі чітко сформульовано завдання і визначено події, які мають відбутись з очікуваною імовірністю (табл. 3.31); на другому етапі у вигляді схеми побудовано дерево рішень (рис. 3.5); на третьому етапі здійснено оцінку рівня імовірності різних станів середовища, які визначаються із використанням експертних або статистичних методів; на четвертому етапі визначено очікувані виграші або програші за кожним варіантом розвитку підприємства; на завершальному п'ятому етапі інтерпретовано отримані результати для переходу до наступного кроку в процесі формулювання стратегії.

Зважаючи на перелік основних завдань, сформульованих на етапі розробки стратегії, зрозуміло, що збільшення виручки одночасно збільшить ресурси внутрішнього середовища і дозволить впливати на стейкхолдерів та чинники зовнішнього середовища підприємств.

Отже, візуально дерево рішень із можливими сценаріями, які б враховували цілі та задачі досліджуваних консалтингових підприємств і могли б сприяти збільшенню їх виручки, запропоновано у вигляді схеми на рис. 3.5.

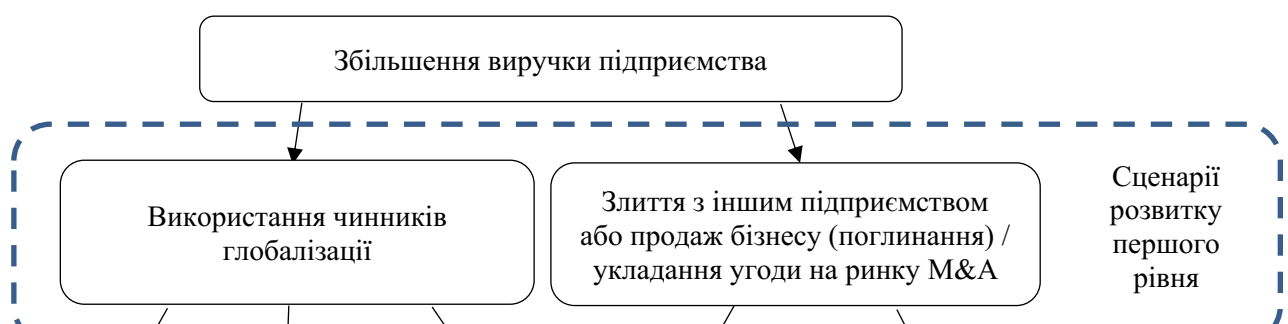


Рис. 3.5. Сценарії можливого розвитку консалтингових підприємств
Розроблено автором на основі [65; 113; 127; 128; 129]

Кожен сценарій запропонованого дерева рішень (рис. 3.5) є альтернативою один одному на першому рівні і так само на другому рівні. Загальна сума імовірностей реалізації кожного сценарію має дорівнювати 100%. На етапі визначення рівня імовірності кожного варіанту розвитку подій робиться припущення, що імовірності реалізації сценарію використання чинників глобалізації та сценарію укладання угоди на ринку M&A однакові і складають 50% для кожного сценарію, оскільки аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компаній дозволив зробити висновок про відсутність будь-яких передумов для надання переваги в реалізації одному з цих двох варіантів розвитку.

Водночас для оцінки імовірностей сценаріїв розвитку другого рівня, які б дозволили оцінити альтернативні чинники глобалізації [65; 130] або альтернативні операції на ринку M&A (рис. 3.5), використано як експертні, так і статистичні методи дослідження (рис. 3.1).

Оскільки одним із сценаріїв розвитку передбачається укладання угоди на ринку M&A, то в межах оцінки рівня очікуваного доходу необхідно визначити

вартість бізнесу консалтингового підприємства. Інформацію щодо того, що вартість бізнесу має суттєве значення при формуванні конкурентної стратегії, зазначають різні дослідники [66; 106; 113; 129], відомі в галузі стратегічного маркетингу та менеджменту. Зокрема, П. Дойль пов'язує стратегії зростання підприємств із концепцією збільшення їх вартості. Також слід відмітити, що в роботі П. Дойля [66] зазначалось, що особи, які розробляють конкурентні стратегії в корпораціях, як правило, не мають спеціальних знань в області маркетингу. Це також підтверджується результатами аналізу, проведеному в другому розділі дослідження, відповідно до яких керівники консалтингових підприємств малого та середнього бізнесу, переважно, не володіють спеціальними знаннями у сфері маркетингу.

Дослідники однієї з трьох найбільших консалтингових підприємств McKinsey & Company вважають, що використання угод з придбання (або поглинання) бізнесу може бути успішним чинником при формуванні конкурентної стратегії розвитку [113], оскільки новий бізнес дає змогу прискорити зростання у новому для підприємства сегменті діяльності або регіоні.

Крім того, існуючі консалтингові підприємства часто не мають можливості отримати професійних та досвідчених фахівців, які володіють сучасними технологіями для підтвердження репутації при виконанні консалтингових проектів. Також придбання бізнесу може розглядатись як частина диверсифікації діяльності і започаткування розвитку нових спеціалізованих можливостей. Водночас, розглядаючи угоди з придбання бізнесу як інструмент отримання конкурентної переваги, підприємства враховують, що є певні ризики стосовно не врахування суттєвих відмінностей між корпоративною культурою підприємств-сторін угоди. Отже, твердження дослідників щодо ефективності конкурентних стратегій, які орієнтуються на вартість бізнесу, ймовірно, справедливе і для українських підприємств.

При оцінці вартості бізнесу важливим є розуміння бази оцінки, оптимальних підходів до оцінки та розуміння мети оцінки, яка впливає на перші два чинники.

Сьогодні в Україні основні питання оцінки регулюються як на національному рівні у вигляді закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» № 2658-III [131], чотирьох національних стандартів з оцінки майна [132; 133; 134; 135], Методики оцінки майна, затвердженої Постановою КМУ від 10.12.2003р. №1891 [136] та інших нормативно-правових актів, так і на міжнародному рівні. Зокрема, загальновідомими є Міжнародні стандарти оцінки [137], Європейські стандарти оцінки, стандарти оцінки RICS [138].

Міжнародні стандарти оцінки в редакції від 31 січня 2020 року [137] містять окремий стандарт (IVS 200), присвячений визначенню вартості бізнесу та інтересам в бізнесі [139].

В Україні національні стандарти не містять окремого стандарту про оцінку бізнесу, хоча існує стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 р. №1655 [134], який використовується у випадку оцінки бізнесу та пакетів акцій в Україні [140].

У випадку визначення ринкової вартості консалтингового підприємства воно може розглядатись як бізнес [140]. Зважаючи на вимоги стандартів та закритість інформації щодо результатів угод з купівлі-продажу консалтингових підприємств, основним підходом до визначення ринкової вартості діючого бізнесу у сфері консалтингу є дохідний підхід, в межах якого слід застосовувати метод дисконтування грошових потоків [132; 134; 138; 139].

Оскільки основними факторами зростання вартості бізнесу є складові, які формують грошовий потік, при побудові прогнозованого грошового потоку слід враховувати фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [129; 141]. Результат врахування ймовірного впливу усіх чинників, які аналізуються та

оцінюються на попередніх етапах формування стратегії, зазвичай представлений у бізнес-плані або фінансовому плані підприємства.

Для визначення ринкової вартості бізнесу малого за розміром консалтингового підприємства з-поміж досліджуваних підприємств в якості еталону було обрано одне – ТОВ «НЕО «Експерт», керівництвом якого було надано інформацію щодо свого подальшого розвитку (табл. 3.6). Вибір одного підприємства було обумовлено наступним:

1) чотири досліджуваних консалтингових підприємства є подібними за своїми розмірами відповідно до критеріїв малої чисельності персоналу (до 15 осіб), річних обсягів виручки (до 4 млн євро) та складу активів (відсутність у власності нерухомого майна, транспортних засобів, цінних паперів тощо), при цьому інше підприємство, ТОВ «Ернст енд янг», хоч і більше за розмірами, але має на меті купівлю саме дрібних консалтингових підприємств-конкурентів, тобто для нього актуальною є оцінка саме малого консалтингового підприємства;

2) за місцем реєстрації юридичної особи: усі п'ять компаній зареєстровані у Україні;

3) за видом діяльності: усі п'ять компаній надають послуги у сфері управлінського консалтингу, зокрема, оцінки майна та майнових прав, і мають необхідні дозвільні документи;

4) часом існування на ринку: усі досліджувані компанії існують на ринку більше десяти років.

Зазначений план було складено керівником ТОВ «НЕО «Експерт» і надано для цілей цього дослідження (табл. 3.6).

Розмір очікуваної виручки та цільової рентабельності було визначено керівником підприємства при формуванні фінансового плану (Додаток Є).

Таблиця 3.6

Фінансовий план ТОВ «НЕО «Експерт» на 2021-2025 рр.

Показник	Одиниці вимірювання	Рік прогнозу				
		1	2	3	4	5
Очікувана виручка	тис. грн	330	390	480	540	630
Очікувана кількість клієнтів	осіб	11	13	16	18	21
Постійних клієнтів	осіб	5	5	6	6	7
Інших клієнтів	осіб	6	8	10	12	14
Середня вартість контракту з 1 клієнтом	тис грн	30	30	30	30	30
Цільова рентабельність ЕВІТДА		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
ЕВІТДА	тис грн	83	98	120	135	158
Амортизація	тис грн	20	25	30	35	40
Очікуваний операційний прибуток (НОРАТ)	тис грн	52	60	74	82	97
Зміна оборотного капіталу	тис грн	10	5	5	5	5
Капітальні інвестиції	тис грн	30	30	30	30	30

Для подальшої побудови грошового потоку в межах дохідного підходу до оцінки слід використовувати правила згідно з п.17 Національного стандарту з оцінки №3 [134], де для визначення чистого грошового потоку на власний капітал (оскільки ТОВ «НЕО «ЕКСПЕРТ» не має боргового капіталу, то має бути використано модель грошового потоку на власний капітал) на одиницю прогнозного періоду (в даному випадку це один прогнозний рік) розраховується сума прогнозованих показників чистого прибутку та амортизації, зменшена на суму прогнозованих значень зміни робочого капіталу та капітальних інвестицій.

Наступним кроком при оцінці вартості підприємства буде визначення ставки дисконтування. Відповідно до п. 23 Національного стандарту з оцінки №3 [134], основним методом розрахунку ставки дисконту для власного капіталу є метод кумулятивної побудови, а розрахунковий коефіцієнт дисконтування може бути визначено на середину, початок, або кінець одиниці періоду прогнозування.

Основна формула розрахунку коефіцієнту дисконтування k_d є наступною [142]:

$$k_d = \frac{1}{(1+d_e)^t} \quad (3.1)$$

де d_e – ставка дисконтування для грошового потоку на власний капітал, %;
 t – одиниця періоду прогнозування, рік, квартал, місяць.

При визначенні коефіцієнту дисконтування для власного капіталу відповідно до Міжнародних стандартів оцінки [137] може бути також використано модель ціноутворення капіталу (CAPM).

Відповідно до CAPM, ставка дисконтування розраховується за формулою 3.2 [143, с.18]:

$$d_{eCAPM} = R_f + (\beta \times ERP) + RP, \quad (3.2)$$

де d_{eCAPM} – вартість власного капіталу, визначена в межах моделі CAPM, %;

R_f – безризикова складова, яка може визначатись на рівні державних боргових паперів певної країни, %;

β – коефіцієнт, який враховує міру ринкового ризику для власного капіталу, і який не підходить повною мірою для невеликих за розміром підприємств;

ERP – премія за ризику для власного капіталу, $ERP = ERP_{\text{стратегія}}$, %;

RP – премії за ризику, %.

Водночас, ставка дисконтування в межах методу кумулятивної побудови визначається за формулою 3.3 [143, с. 134]:

$$d_{eBU} = R_f + RP_{m+s}, \quad (3.3)$$

де d_{eBU} – вартість власного капіталу, визначена в межах моделі кумулятивної побудови ставки дисконтування, %;

RP_{m+s} – згладжена середня премія за ризики, яка враховує премію за ринкові ризики (ERP) та премію за розмір підприємства, %.

Отже, в усіх випадках найбільші складнощі пов'язані з визначенням сукупного розміру премій за ризики (RP). При цьому коефіцієнт бета, який не є зручним для малих підприємств, а також для підприємств у країнах з відсутнім розвиненим фондовим ринком без достатнього обсягу історичних біржових даних, не використовується лише при застосуванні кумулятивного методу визначення вартості дисконтування. Навіть фахівці стверджують, що модель CAPM не працює успішно у країнах зі слабо розвиненими ринками [143, с. 40].

Для визначення коректності отриманого з використанням обраної моделі розрахунку вартості капіталу у міжнародних стандартах оцінки [137, с. 47] вартість капіталу слід узгоджувати з внутрішньою нормою дохідності, середньозваженою дохідністю активів (WARA) та іншими показниками. Тобто, з урахуванням формул 3.2 та 3.3 на основі даних [134; 137; 143] наведено рівняння, яке б дозволило точно визначити вартість капіталу для консалтингового підприємства (формула 3.4) [140]:

$$d_{eBU} \approx d_{eCAPM} \approx WARA \quad (3.4)$$

узагальнено автором [134; 137; 140; 143]

Тобто у формулі відображено узгодження між собою ставок дисконтування, визначених з використанням різних підходів, з середньозваженою дохідністю активів.

З точки зору підприємства, яке працює у сфері консалтингу, його основним виробничим активом є працівники, що є типовим для підприємств, які надають послуги [79; 89; 121].

Тобто за умови відсутності у власності великих об'єктів нерухомості і провадженні лише одного основного виду діяльності – надання консалтингових послуг – визначення середньозваженої дохідності, імовірно, зводиться до визначення вартості робочої сили.

Оскільки люди, які працюють у штаті підприємства, є довгостроково працевлаштованими фізичними особами, які отримують свій дохід у гривнях і користуються різними фінансовими послугами, то можна припустити, що відсоткова ставка, яка б дозволяла визначити дохідність персоналу, тотожна вартості довгострокових гривневих банківських кредитів для фізичних осіб.

Для обґрунтування цього припущення враховано, що оцінку працівника можна визначити порівнявши суму витрат на персонал з очікуваними доходами [139; 145], а працівники будь-якого підприємства є потенційними клієнтами банку.

Середня офіційна заробітна плата працівника консалтингової компанії в Україні на кінець 2021 року складала 3963,5 млн грн/0,337 млн осіб = 12 000 грн/місяць (округлено, де 3963,5 млн грн – фонд заробітної плати, який включає усі витрати на оплату праці персоналу крім основної заробітної плати, а 0,337 млн осіб – чисельність персоналу для підприємств сфери консалтингу, які здійснюють професійну, наукову та технічну діяльність у грудні 2021 р. [78]).

Для виконання середнього типового проекту з оцінки вартістю 22728 грн та тривалістю 0,5 місяця (табл. 3.6) необхідний один кваліфікований працівник, тобто дохідність його праці складе: $(1 \text{ працівник} \times 11000/2 \text{ грн/місяць}) / 22728 \text{ грн} / \times 100\% = 0,24 \times 100\% = 24\%$.

Середня вартість довгострокових кредитів для фізичних осіб станом у 2021 р. була близькою до отриманої величини і складала 29,3% (округлено 29%) [144].

Подібність отриманих значень можна пояснити тим, що як для підприємства-роботодавця при визначенні вартості працівника, так і для банку при визначенні кредитного продукту, цільовим споживачем якого є фізична особа, необхідна величина у відсотковому виразі: підприємству-роботодавцю для розуміння вартості та потенціалу майбутніх інвестицій в працівника, а банку

для розуміння вартості продукту кредитування, яку б потенційний клієнт зміг сплатити.

Стосовно ризиків розміру підприємства, то оскільки під час проведеного дослідження було опитано керівників підприємств малого бізнесу та невеликих підрозділів середнього бізнесу можна запропонувати в якості складових для оцінки вартості капіталу з кумулятивним підходом використати основні критерії, визначені управлінцями при наданні ключових характеристик своїм підприємствам (рис. 3.6).

При цьому конкурентна стратегія розвитку вже враховує усі ринкові ризики діяльності підприємства, оскільки вони приймаються до уваги менеджментом на попередніх етапах формування стратегії, описаних у першому та другому розділах цього дослідження.

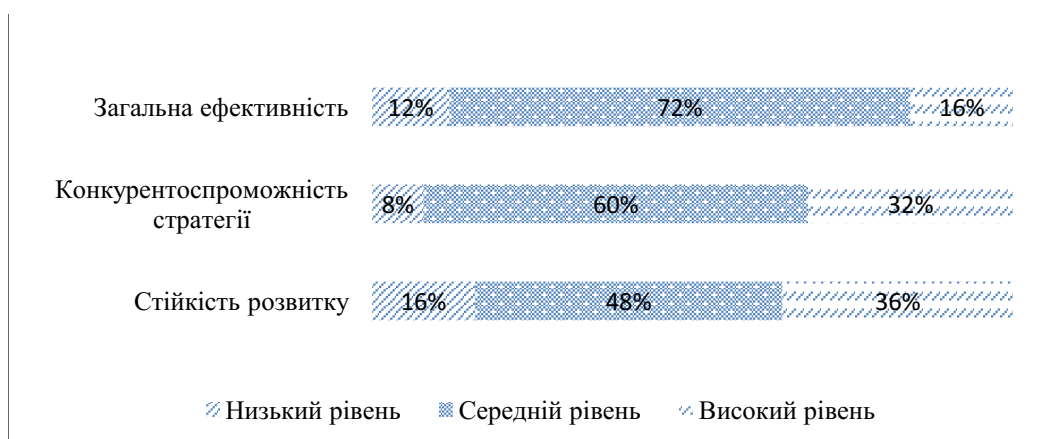


Рис. 3.6. Структура відповідей керівників щодо основних характеристик їх підприємств за результатами реалізації існуючої конкурентної стратегії розвитку

розроблено автором на основі результатів дослідження, описаних у розділі 2

Тобто для консалтингових підприємств, акції яких не котируються на фондових біржах, автор робить висновок, що сумарну премію за ризики $RPm+s$ можна визначити з використанням наступної формули (формула 3.5) [140] :

$$RP_{M+S} = x - R_f , \quad (3.5)$$

узагальнено автором [134; 137; 140; 142; 143]

де x – змінна величина, яка дорівнює $d_{eBU} = WARA$ (формулу 3.4), що у випадку консалтингових підприємств відповідає вартості персоналу підприємства і є величиною, близькою за значенням до середньорічної вартості довгострокових гривневих банківських кредитів для фізичних осіб, %;

R_f – безризикова складова, яка може визначатись на рівні державних боргових паперів певної країни станом на дату оцінки, % [142; 143].

Таким чином, станом на дату оцінки вартості бізнесу ТОВ «НЕО «ЕКСПЕРТ» 01.01.2022, RP_{m+s} (формулу 3.5) дорівнював $24\% - 11,34\% = 12,66\%$, де 24% – вартість персоналу як основного активу консалтингового підприємства, визначена як середньоарифметичне значення для результату визначення вартості персоналу для підприємства та середньорічної вартості довгострокових гривневих банківських кредитів для фізичних осіб, наведеного вище за текстом цього розділу, а $11,34\%$ – середньозважена дохідній облігацій внутрішньої державної позики на кінець 2021 р. Отже, з урахуванням результатів дослідження, описаних у другому розділі, основними ризиками підприємства, які можна додати до безризикової складової підприємств малого та середнього бізнесу при розрахунку ставки дисконтування є конкурентоспроможність підприємства, стійкість розвитку та його загальна ефективність: конкурентоспроможність стратегії є функцією, залежною від кількості постійних клієнтів, стійкість розвитку – функцією, залежною від суми витрат на розвиток, зокрема, на інновації та сучасні інформаційні технології, а загальну ефективність стратегії можна визначити в залежності від комплексу фінансових показників, серед яких найважливішими є виручка від реалізації та чистий прибуток. При цьому загальний вплив усіх перелічених показників для консалтингового підприємства із середнім рівнем стійкості, конкурентоспроможності та ефективності визначено на рівні $12,66\%$. Відповідність, отриманої вартості

капіталу ставці дисконтування додатково підтверджується цитатою з наукової статті «вартість капіталу є ставкою дисконтування, за якою здійснюється приведення грошових потоків» [146] .

Таким чином, у випадку визначення вартості бізнесу ТОВ «НЕО «Експерт» модель буде мати вигляд табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати визначення ринкової вартості бізнесу ТОВ «НЕО «Експерт»

Показник	Одиниці вимірювання	Рік прогнозу				
		1	2	3	4	5
Очікувана виручка	тис. грн	330	390	480	540	630
Очікувана кількість клієнтів	осіб	11	13	16	18	21
постійних клієнтів	осіб	5	5	6	6	7
інших клієнтів	осіб	6	8	10	12	14
Середня вартість контракту з 1 клієнтом	тис грн	30	30	30	30	30
Цільова рентабельність ЕВІТДА*		30%	30%	30%	30%	30%
ЕВІТДА	тис грн	96	113	139	157	183
Амортизація	тис грн	20	25	30	35	40
Очікуваний операційний прибуток (НОРАТ)	тис грн	62	72	89	100	117
Зміна оборотного капіталу	тис грн	10	5	5	5	5
Капітальні інвестиції	тис грн	30	30	30	30	30
Грошовий потік	тис грн	42	62	84	100	122
Ставка дисконтування (визначена за формулою 3.4)		29%				
Коефіцієнт дисконтування**		0.88045	0.68252	0.52909	0.41014	0.31794
Приведена вартість грошового потоку	тис грн	37.0	42.3	44.4	41.0	38.8
Реверсія***	тис грн	534				
Приведена вартість реверсії	тис грн	170				
Вартість бізнесу	тис грн	374				

Примітка:

* скориговано дані фінансового плану в бік збільшення, оскільки цільова рентабельність зазвичай має бути не нижче вартості капіталу, оскільки вартість капіталу відображає вартість залучених ресурсів, а підприємства та інвестори прагнуть отримати дохід, вищий за вартість ресурсів [136; 137; 138; 142], тому «в операційному управлінні вартість капіталу задає мінімальну межу рентабельності.. менеджмент може приймати бідь-які рішення, які забезпечують рентабельність вище поточної середньої вартості капіталу» [146, с.119]

** визначений на середину прогнозного періоду за формулою 3.1

*** визначено відповідно до вимог Національних стандартів з оцінки [132;134]

Джерело: розрахунок автора

Відповідно до вимог Міжнародних стандартів з оцінки [137; 138] при визначенні ринкової вартості бізнесу при продажу не враховуються додаткові витрати: «більшість баз вартості представляють розрахункову ... ціну активу незалежно від витрат продавця на продаж або витрат покупця на покупку і без коригування будь-яких податків, що сплачуються будь-якою стороною як прямий результат операції» [137, с. 28]. Тому ринкову вартість бізнесу ТОВ «НЕО «Експерт» як типового підприємства серед чотирьох досліджуваних консалтингових підприємств малого бізнесу можна визначити на рівні 374 тис. грн.

Таким чином, використання методу вартісної оцінки бізнесу з урахуванням результатів визначення ключових показників ефективності дозволяє кількісно оцінити потенційну результативність одного з варіантів реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства для об'єктивного вибору найбільш ефективного з існуючих сценаріїв. Отримані результати моделювання можуть бути далі використанні для завершення побудови дерева рішень шляхом доповнення інформації рис. 3.5 кількісними характеристиками.

3.3. Оцінка впливу інформаційних технологій як чинника глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

В сучасних турбулентних умовах навколишнього середовища, стратеги, які прагнуть до сталого і успішного розвитку своїх підприємств, повинні бути спроможними сформувати стратегію розвитку, яка б одночасно була конкурентною і враховувала вплив чинників глобалізації. Не звертати уваги на дії конкурентів не можуть собі дозволити підприємства жодної країни, так само, як і не досліджувати фактори зовнішнього середовища. Зокрема, напрями їхнього впливу, адже деякі з них, що раніше сприймались переважно як позитивні, наприклад, відкритість кордонів та мобільність населення у 2020 році виявилися найважливішими, отже, такими, що потребують першочергової уваги при формуванні стратегії розвитку та утриманні конкурентних позицій на ринку для підприємств багатьох галузей. За результатами опитування керівників двадцяти п'яти підприємств у сфері консалтингу, описаними у другому розділі цієї роботи, 84% респондентів мали свій погляд щодо можливостей використання глобалізації для розвитку своїх підприємств.

Відповідно до альтернативних сценаріїв розвитку дерева рішень (рис. 3.5) імовірність реалізації сценарію успішного використання чинників глобалізації, як сценарію першого рівня, для збільшення виручки від реалізації, була оцінена на рівні 50%. Водночас, необхідним є також визначення імовірності реалізації сценаріїв другого рівня та очікуваної результативності реалізації варіанту використання дії чинників глобалізації в цілому.

Базуючись на оцінці можливостей українських підприємств малого бізнесу щодо залучення капіталу на міжнародних ринках, що майже відсутні, за винятком приватних інвестицій у технологічні старт-апи [148], та враховуючи результати MMC SFAS аналізу, можна сказати, що імовірність залучення іноземного приватного інвестора в невелике вітчизняне консалтингове підприємство дорівнює 0%.

Використовуючи можливості міжнародного ринку праці, слід врахувати вартість кваліфікованої робочої сили, що в сусідніх країнах є вищою, ніж в Україні. До того ж в цьому випадку існують певні мовні та культурні бар'єри й відповідні перешкоди у доступі до ринків дешевшої робочої сили [130; 149; 150; 151]. Отже, імовірність успішної реалізації цього сценарію також визначена на рівні 0%.

Для вибору варіантів ефективного використання умов глобалізації розглянуто її чинники за переліками, наведеними у першому розділі роботи. Приймаючи до уваги, що саме розвиток інформаційних технологій як технологічний чинник суттєво змінив ландшафти багатьох ринків, зокрема, стрімкі темпи використання передових технологій сприяли появі нових гравців та підвищили рівень конкуренції, у першу чергу, у сфері фінансових послуг, а транскордонний розвиток фінансового сектору дозволив також набути конкурентних переваг підприємствам інших галузей економіки, наприклад, знизити витрати, збільшити виручку, поліпшити обслуговування та розширити можливості залучення й утримання клієнтів ним [67; 68; 152; 155], було досліджено досвід підприємств [144; 154; 155; 156; 157] та можливість використання інформаційних технологій при формуванні конкурентної стратегії розвитку як одного з чинників глобалізації, описаного у першому розділі. Так, аналіз інформації платформи закупівель Prozorro дозволив відзначити значну активність на ній підприємств сфери управлінського консалтингу та наявність успішних угод [144; 154; 155; 156; 157]. Крім того, використання веб-платформи закупівель не вимагає від консалтингових підприємств значних ресурсів для користування цим видом інформаційних технологій.

Це видається найпривабливішим варіантом, оскільки на досліджуваних підприємствах, де вже використовуються сучасні інформаційні технології, ефект спостерігається, переважно, у скороченні витрат, а для вирішення багатьох поставлених керівниками підприємств завдань необхідно збільшити виручку від реалізації. Тому з метою збільшення обсягів реалізації консалтингових підприємств пропонується варіант участі у тендерних процедурах (відкритих

торгах) по закупівлі послуг, на яких спеціалізуються усі досліджувані консалтингові підприємства. Водночас для оцінки впливу будь-якого чиннику на ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку доцільним є визначення його сутності.

Для оцінки впливу інформаційних технологій на ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку з урахуванням результатів експертного опитування, в якості базового показника для оцінки прийнято виручку від реалізації підприємства сфери управлінського консалтингу, а в якості зразка успішного застосування інформаційних технологій в Україні буде використано електронну систему публічних закупівель Prozorro [156].

За даними офіційного сайту [157], ця система представляє собою онлайн-платформу для оголошення тендерів представникам бізнесу на закупівлю товарів, робіт і послуг державними і комунальними підприємствами та установами.

Основні технічні характеристики платформи наявні на сайті [157], звідки можна визначити, що при створенні Prozorro було використано різноманітну кількість сучасних інформаційних технологій, в тому числі, і фінансові, як наприклад, встановлення вартості угоди, онлайн робота з договорами по закупівлі, організація електронного аукціону та можливість онлайн оплати послуг за подання пропозиції на закупівлю товарів, робіт, послуг та/або пропозиції на надання товарів, робіт, послуг, що була розкрита Prozorro через онлайн-сервіси, доступ до яких здійснюється за допомогою Інтернету.

В якості базового електронного сервісу для отримання інформації щодо розміру цінових пропозицій по закупівлі послуг з управлінського консалтингу, які відповідно до Класифікатора ДК 021:2015 представлені кодами: 79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління; 79430000-7 Послуги з управління в умовах кризи, було обрано майданчик <https://zakupivli24.pb.ua/prozorro> [158].

За даними видами закупівель, які було завершено, доступними виявились одна тисяча пропозицій закупівлі послуг за місяць до дати збору даних. Тобто

кожна пропозиція потенційно мала б бути виручкою від реалізації послуг для підприємств сфери управлінського консалтингу.

Водночас, основним питанням, яке було поставлено при оцінці впливу технологій Prozorro на ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку, є питання імовірності збільшення виручки від реалізації послуг консалтинговим підприємством вище певного цільового рівня шляхом участі у цій системі.

В якості методичного апарату дослідження було використано методи математичної статистики, зокрема, методи регресійного аналізу. Усі розрахунки здійснено з використанням програм Excel 2019 та Matlab R2014.

На основі отриманої вибірки базової величини – потенційної виручки від реалізації консалтингових послуг сформовано перелік інтервалів розподілу виручки. Кількість інтервалів визначено за формулою Стерджеса [158]:

$$n = 1 + 3,322 \times \ln N, \quad (3.7)$$

де n – кількість інтервалів;

N – обсяг вибірки.

Відповідно, для вибірки у 1000 спостережень кількість інтервалів, обчислена за формулою 3,7, складе 10,97 або 11 після математичного округлення. Один крок інтервалу визначено за формулою 3.8 [158]:

$$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{n}, \quad (3.8)$$

де x_{max} , x_{min} – максимальне та мінімальне значення виручки;

n – кількість інтервалів.

Відповідно до формули 3.8 один крок інтервалу складе $(500000-1)/11=45454$ грн. Результати розподілу виручки за інтервалами наведено у табл. 3.8. Частоту було визначено з використанням функції ЧАСТОТА.

Таким чином, імовірність отримання цільової виручки, вищої за самий нижчий інтервал розподілу (вище 45 455 грн), складе: $4,9\%+0,10\%+0,10\%+0,60\%+0,10\%=5,8\%$ або після математичного округлення 6%.

Таблиця 3.8

Результати формування кластерів для визначення фінансових показників оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства

№ інтервалу	Межі інтервалу		Частота	
	Нижня	Верхня	Одиниць	%
1	1	45 455	942	94,20%
2	45 456	90 910	49	4,90%
3	90 911	136 365	1	0,10%
4	136 366	181 820	1	0,10%
5	181 821	227 275	6	0,60%
6	227 276	272 730	0	0,00%
7	272 731	318 185	0	0,00%
8	318 186	363 640	0	0,00%
9	363 641	409 095	0	0,00%
10	409 096	454 550	0	0,00%
11	454 551	500 005	1	0,10%

На підставі даних табл. 3.8 побудовано гістограму та полігон розподілу частот, які представлені на рис. 3.7 та 3.8.

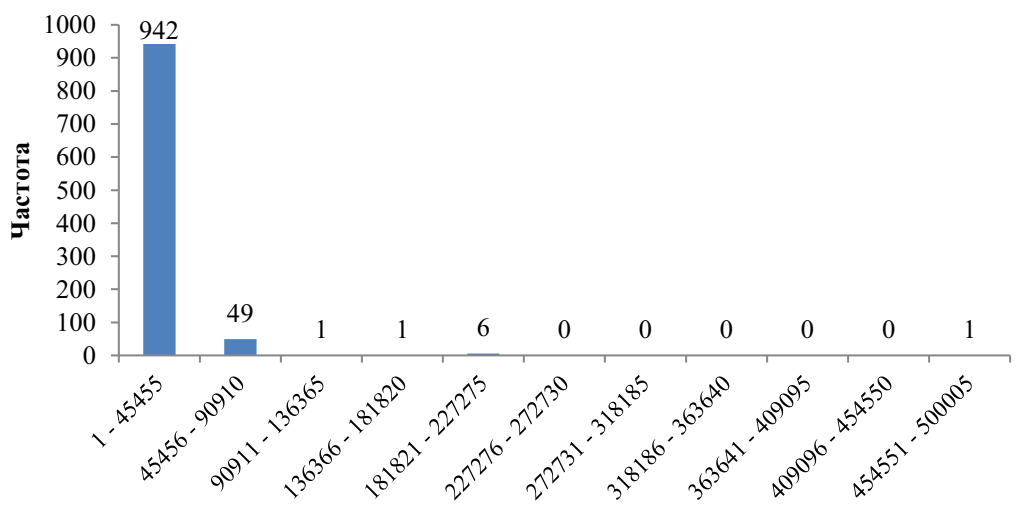


Рис. 3.7. Гістограма розподілу частот

Сформовано автором на основі даних табл. 3.8

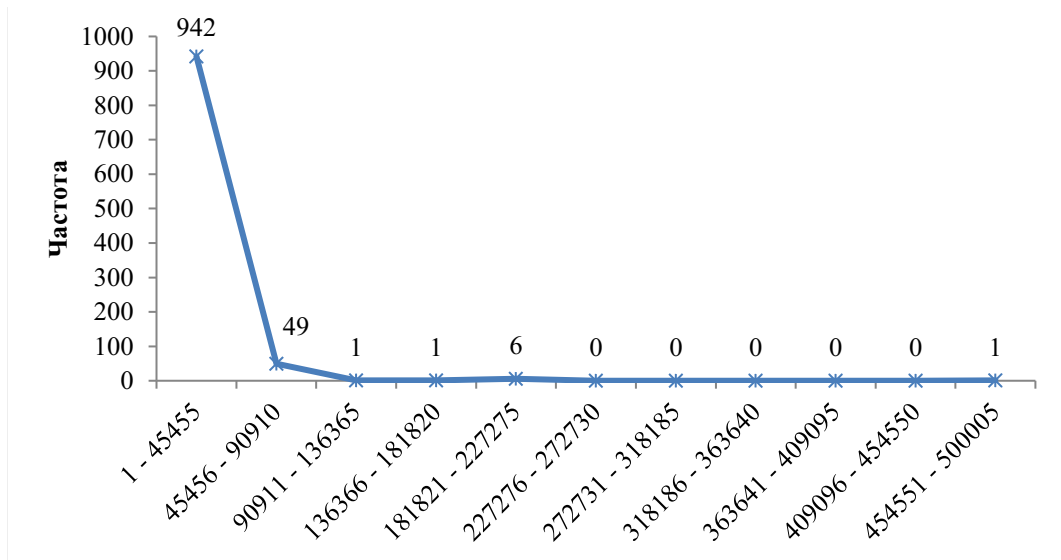


Рис. 3.8. Полігон розподілу емпіричних частот

Сформовано автором на основі даних табл. 3.8

Отримані графіки гістограми та полігону дозволяють зробити припущення, що можливість отримати високу виручку від надання консалтингових послуг з використанням системи Prozorro, як зразка сучасних фінансових та інших інформаційних технологій, підкоряється геометричному закону розподілу [159].

Для перевірки гіпотези про геометричний закон розподілу використано критерій Пірсона χ^2 , який визначається за формулою 3.9 [160]:

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_i - n'_i)^2}{n'_i}, \quad (3.9)$$

де n_i – емпірична частота;

n'_i – теоретична частота.

Для подальших розрахунків вибірккову середню розраховано за формулою 3.10 [160]:

$$\bar{x}_B = \frac{\sum x_n \times n_i}{n}, \quad (3.10)$$

де x_n – середина інтервалу.

Вибіркову дисперсію визначено за формулою 3.11 [160]:

$$D_B = \frac{\sum x_i^2 \times n_i}{n} . \quad (3.11)$$

Вибіркове стандартне відхилення визначається за формулою 3.12 [160]:

$$\sigma_B = \sqrt{D_B} . \quad (3.12)$$

За результатами використання формул 3.10-3.12 середнє значення по вибірці (\bar{x}_B) склало 29 592 грн, вибіркова дисперсія (D_B) склала 1083059987 грн, стандартне відхилення (σ_B) склало 32910 грн.

Розрахунок теоретичної частоти проводиться за формулою 3.13 [160]:

$$n'_i = \frac{h \times n}{\sigma_B} \times f(z_i), \quad (3.13)$$

де h – довжина кожного інтервалу;

$f(z_i)$ – функція Гауса;

z_i – аргумент функції Гауса, який розраховується за формулою 3.14:

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}_B}{\sigma_B}. \quad (3.14)$$

В результаті обчислень за формулами 3.7-3.14 було сформовано таблицю вихідних даних для розрахунку критерію Пірсона (табл. 3.9). Оскільки для відповідності χ^2 -розподілу необхідно, щоб у кожному інтервалі було не менше 5 спостережень, при формуванні інтервалів таблиці 3.9 було об'єднано другий,

третій і четвертий інтервали таблиці 3.8 в один та з п'ятого по одинадцятий інтервали в ще один.

Таблиця 3.9

**Дані для визначення критерію Пірсона для підтвердження гіпотези
про закон розподілу**

№ інтервалу	Межі інтервалу		Частота емпірична (n_i)	Середина інтервалу (x_i)	z_i	$f(z_i)$	Частота теоретична (n_i)	Довжина інтервалу (h)	$n_i \cdot h$
1	1	45455	942	22728	-0.21	0.3902	507.67	45454	434
2	45456	181820	51	113638	2.55	0.0154	3.25	45454	50
3	181821	500005	7	340913	9.46	0.0001	1.00	45454	6

результат розрахунків автора

Також було сформовано полігон частот (рис. 3.9).

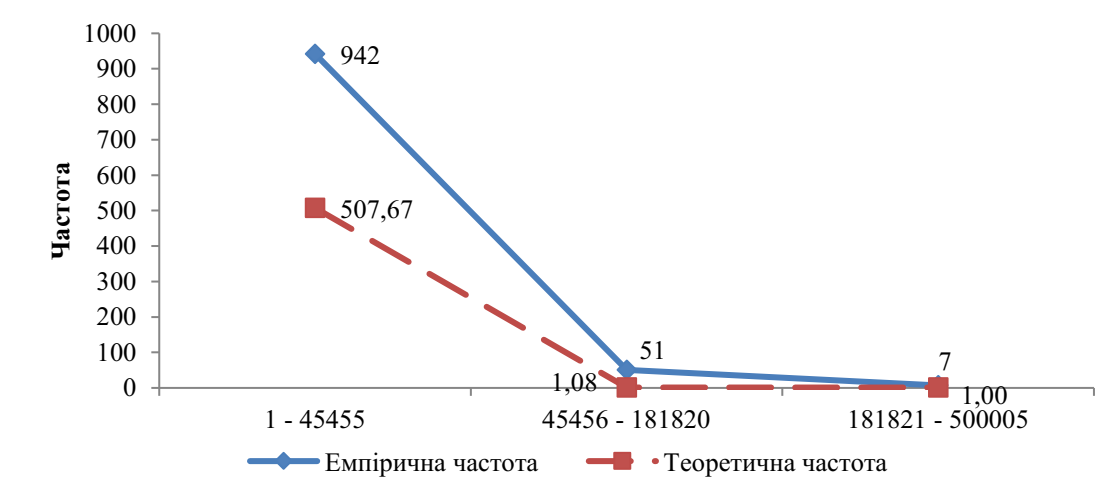


Рис. 3.9. Полігон розподілу емпіричних та теоретичних частот

З урахуванням даних табл. 3.9 та з використанням формули 3.9 розрахунковий критерій Пірсона склав 2722, що значно вище критичного значення критерію Пірсона 3,84, визначеного для рівнів свободи 1 з використанням Excel «ХИ2.ОБР», де кількість інтервалів прийнята на рівні

трьох, відповідно до табл. 3.9, а кількість оцінюваних параметрів закону розподілу – 1. Оскільки розрахунковий критерій Пірсона вище свого критичного значення, то на прийнятому рівні значущості $\alpha=0,05$ нульова гіпотеза щодо геометричного закону розподілу відкидається.

Для визначення іншого варіанту закону розподілу було використано програмний комплекс Matlab. Так, найвищі значення статистичних критеріїв отримала гіпотеза про відповідність можливості отримати високу виручку від надання консалтингових послуг з використанням системи прозоро експоненційному розподілу, що може бути описано наступною формулою:

$$f(x) = a \times \exp(b \times x) + c * \exp(d \times x), \quad (3.15)$$

де з рівнем значущості $\alpha=0,05$ коефіцієнти формули визначені відповідно до інформації рис. 3.10:

```

General model Exp2:
f(x) = a*exp(b*x) + c*exp(d*x)
Coefficients (with 95% confidence bounds):
a = 2.363e+05 (-1.083e+05, 5.808e+05)
b = -0.2086 (-0.9917, 0.5745)
c = 9.126e+04 (-2.415e+05, 4.24e+05)
d = -0.001608 (-0.01823, 0.01502)

Goodness of fit:
SSE: 1.058e+11
R-square: 0.5347
Adjusted R-square: 0.3353
RMSE: 1.229e+05

```

Рис. 3.10. Коефіцієнти моделі та статистичні критерії експоненційного розподілу, визначені з використанням програмного комплексу Matlab

Таким чином, отримане значення коефіцієнти детермінації (R-квадрат) більше 50% свідчить, що модель є прийнятною, але, імовірно, потребує дослідження додаткових факторів, які впливають на результат.

В результаті отриманих даних можна зазначити, що чим більшу суму виручки необхідно отримати в результаті участі в торгах, тим менше імовірність її отримання. Імовірність отримання цільової виручки можна визначити за формулою 3.16 [123; 161]:

$$P(A) = \frac{m}{n}, \quad (3.16)$$

де $P(A)$ – імовірність події A ;

m – кількість елементарних наслідків, сприятливих для події A ;

n – кількість усіх можливих елементарних наслідків.

Отже, з використанням результатів формули 3.15 у програмі Excel можна сказати, що для збільшення виручки з мінімального рівня діапазону 45454 грн удвічі необхідна частота участі має бути близько 20 раз, а імовірність отримання запланованої виручки (з урахуванням формули 3.16) складе: $20/1000 = 0,02$ або 2% (де 20 – кількість тендерів, у яких слід прийняти участь для збільшення виручки з мінімального рівня діапазону 45454 грн удвічі, а 1000 – загальна кількість тендерів, яка пропонується у місяць відповідно до вихідних даних [157]). Отримана низька імовірність виграшу замовлень зі значною вартістю можлива також через те, що рідко трапляються тендерні пропозиції з вартістю послуг, вище мінімального рівня діапазону (табл. 3.8 – 3.9).

Водночас, відповідно до правил проведення відкритих торгів для того, щоб тендер відбувся, необхідна участь як мінімум двох учасників. За теорією гри у випадку появи Парето-оптимальні ситуації, коли всі учасники тендеру знають, що хоча б один гравець виграє більше, тобто «неможна поліпшити оцінку альтернативи хоча б за одним критерієм, не погіршивши її за іншим критерієм» [162], ймовірно, що учасники можуть домовитись між собою. При цьому типовий розподіл часток виграшу складає 20%/80% [41; 162]. Відповідно, ймовірність гарантованого мінімального виграшу в даному випадку

складе 20%, а очікуваний рівень доходу без урахування імовірності отримання 454 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання інформаційних технологій з метою збільшення виручки від реалізації для підприємств сфери консалтингу має досить низьку ймовірність отримання запланованого обсягу отримання збільшеної виручки [163].

Водночас, відповідно до отриманих статистичних критеріїв, слід зазначити, що врахування додаткових факторів при участі в електронних торгах цілком може збільшити ймовірність виграшу та підвищити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Отже, у випадку реалізації прогнозованих сценаріїв, відображених на рис. 3.5 модель дерева рішень можна доповнити матрицею (табл. 3.10) з урахуванням очікуваних доходів та ймовірностей їх отримання (результат у четвертому стовпчику отримано шляхом добутку даних другого та третього стовпчиків у відповідних рядках).

Таблиця 3.10

Результати визначення ефективності альтернативних сценаріїв розвитку

Показник	Імовірність реалізації	Очікуваний дохід	Очікуваний дохід, з урахуванням імовірності його отримання
Сценарій використання сучасних інформаційних технологій (шляхом участі у відкритих торгах)	20%	454 000	90 800
Сценарій злиття з іншим підприємством або продаж бізнесу (поглинання) / укладання угоди на ринку M&A»	80%	229 000	183 200

сформовано автором на основі розрахунків та інформації рис. 3.5

Ймовірність реалізації у табл. 3.10 наведено з урахуванням того, що сукупний розмір ймовірності реалізації усіх сценаріїв першого рівня складає 100%, а ймовірність виграшу за сценарієм участі у тендері, визначена з використанням формули 3.16, складає 20%.

У випадку, якщо підприємством не буде вжито додаткових організаційних заходів для підвищення ймовірності отримання виграшу, наприклад, шляхом збільшення частоти участі у тендерах, найоптимальнішою з високим рівнем ймовірності реалізації буде конкурентна стратегія розвитку за сценарієм «злиття з іншою компанією або продаж бізнесу (поглинання) / укладання угоди на ринку M&A».

Завершуючи етап безпосередньої розробки конкурентної стратегії розвитку необхідно визначити систему показників, які б дозволили швидко та якісно оцінити результативність цієї стратегії. Як було зазначено у другому розділі, за результатами опитування було визначено, що для консалтингових підприємств основними критеріями успішності реалізації конкурентної стратегії розвитку є сім показників (табл. 2.20, табл. 2.26, таблиця В.5 Додатку В). В результаті цього була запропонована система показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, наведена на рис. 2.19.

За результатами апробації технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства (рис. 1.10) на прикладі ТОВ «НЕО «Експерт», ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг», ТОВ «Ернст енд Янг» запропоновано її реалізацію в удосконаленому вигляді з урахуванням сучасних управлінських інструментів, які враховують специфіку конкуренції та галузі сфери послуг, зокрема, управлінського консалтингу.

Так, на аналітичному етапі формування стратегії для підприємств сфери послуг доцільно запропонувати методи матричного аналізу MMC EFAS, MMC IFAS, MMC SFAS (Додаток Е) з їх подальшою візуалізацією у вигляді бульбашкової діаграми (рис. 3.2 – 3.3), яку можна використати як карту конкурентів. При цьому кількісну оцінку впливу факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища доцільно проводити із застосуванням їх ваги, яка надана галузевими експертами і описана у другому розділі.

При аналізі зацікавлених сторін доцільною є розробка карти стейкхолдерів на основі попередніх бальних оцінок залежності та ступеню можливості їх впливу стейкхолдерів за шкалою, яка охоплює три області ризику (табл. 3.3 – 3.4).

На етапі формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, який полягає у безпосередній розробці стратегії, обґрунтовано та апробовано побудову дерева рішень (рис. 3.5; табл. 3.14), на основі оцінки показників якого має бути розроблено стратегію.

В якості інструментів отримання кількісних характеристик базових конкурентних стратегій доцільно використовувати регресійний аналіз (табл. 3.8 – 3.9; рис. 3.7 – 3.9 – для кількісної оцінки впливу чинників глобалізації) та вартісну модель бізнесу (табл. 3.6 – для кількісної оцінки сценарію з укладання угоди на ринку M&A).

При завершенні етапу розробки конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства запропоновано використовувати систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства (рис. 2.19).

Усі запропоновані елементи процесу формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства було використано для удосконалення загальної технології (рис. 1.10), сформованої та описаної у першому розділі, і представлено на рис. 3.11.

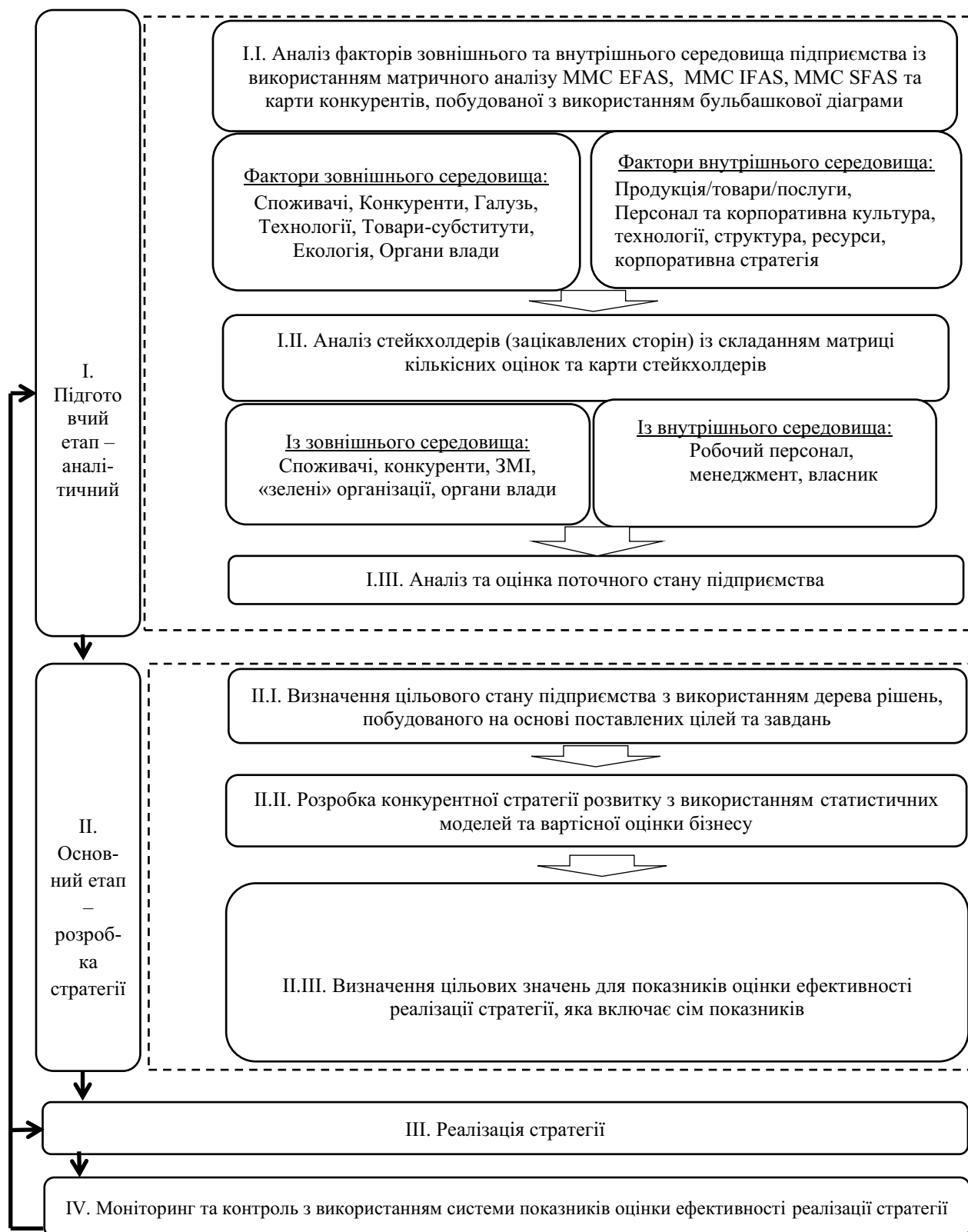


Рис. 3.11. Технологія формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства [розроблено автором [40; 94; 98 104; 120]

В дослідженні проаналізовано, обґрунтовано та апробовано на підприємствах сфери консалтингу найпоширеніший та найдосконаліший за результатами опитування галузевих фахівців в області стратегії управлінський інструментарій формування конкурентної стратегії розвитку, який дозволяє одночасно поєднати найкращі сторони кількох традиційних управлінських методів (конкурентного аналізу ринкових сил за М. Портером, SWOT-аналіз, бенчмаркінг) з сучасними ефективними управлінськими інструментами, зокрема, візуалізацією. З урахуванням запропонованих інструментів на прикладі консалтингових підприємств удосконалено технологію формування конкурентної стратегії розвитку, зокрема, запропоновані складові процесу формування стратегії можуть бути використані для кількісної оцінки різних альтернатив розвитку підприємства, тому це зменшить загальний час формування стратегії та підвищить об'єктивність і результативність розробленої конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

1. На підставі узгодження найпоширеніших традиційних – SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз стейкхолдерів, та сучасних управлінських інструментів – візуалізація та панелі управління, сформовано методичний інструментарій, застосування якого у межах аналітичного етапу формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, є найефективнішим. Його удосконалення шляхом доповнення методів EFAS, IFAS, SFAS «еталонними» галузевими експертними оцінками дозволило для підприємств сфери консалтингу запропонувати моделі модифікованої матриці EFAS аналізу консалтингу – MMC EFAS, модифікованої матриці IFAS аналізу консалтингу – MMC EFAS та модифікованої матриці підсумкового аналізу стратегічних факторів формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства –MMC SFAS.

Результатом стало підвищення рівня об'єктивності та інформативності результатів аналітичного етапу технології формування конкурентної стратегії розвитку. Додаткова бальна оцінка ступеню впливу та залежності підприємства від стейкхолдерів з подальшою візуалізацією отриманих результатів у вигляді карти стейкхолдерів у комплексі з іншими пропозиціями дозволили підвищити рівень якості аналізу вихідної інформації при виборі оптимальної стратегії його подальшого розвитку та скоротити час на реалізацію першого етапу формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

2. Обґрунтовано, що оптимальним управлінським інструментом оцінки можливих альтернатив розвитку підприємства на етапі розробки конкурентної стратегії розвитку, є метод дерева рішень. На основі визначення та узагальнення цілей і завдань консалтингових підприємств побудовано дерево рішень, що містить два рівні сценаріїв розвитку. Визначено, що для досягнення основної цілі зі збільшення виручки від реалізації підприємства на першому рівні необхідно використати або позитивний вплив чинників глобалізації, або можливість укладання угоди на ринку M&A з рівною ймовірністю реалізації кожного зі сценаріїв. На прикладі ТОВ «НЕО «Експерт», обраного в якості підприємства-аналога для інших досліджуваних консалтингових підприємств (ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг», ТОВ «Ернст енд Янг») через подібність їх основних характеристик, розвинуто метод вартісної оцінки бізнесу консалтингового підприємства шляхом використання емпірично отриманих складових ставки дисконтування при використанні кумулятивного методу її побудови, що дозволило підвищити об'єктивність результатів оцінки вартості бізнесу й точність оцінки сценаріїв ймовірного розвитку підприємства при розробці конкурентної стратегії.

3. На прикладі моделювання ймовірної участі консалтингового підприємства у відкритих торгах, як прикладу сучасних інформаційних технологій, що є одним з основних чинників глобалізації, встановлено, недоцільність використання даного заходу для збільшення виручки підприємства сфери консалтингу. Побудова регресійної моделі дозволила

довести низьку ймовірність суттєвого збільшення виручки підприємств у разі участі в електронних торгах. Врахування отриманих результатів керівниками консалтингових підприємств дозволить заздалегідь визначати необхідність розробки додаткового комплексу заходів у разі прийняття рішення про участь у відкритих електронних торгах. Обчислення кількісних характеристик реалізації різних сценаріїв другого рівня дерева рішень надало можливість обґрунтувати та обрати найоптимальніший варіант подальшого конкурентного розвитку підприємств в умовах глобалізації.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 3 розділі, опубліковано у роботах [108, 116, 120, 128, 130, 140, 163].

Список використаних джерел [1, 3, 11, 17, 28, 38, 41, 65, 66, 79, 89, 94, 95, 98, 103, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливі науково-практичні завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. За результатами дослідження, зроблено такі висновки:

1. На основі аналізу понятійно-категоріального апарату відповідно до теми дослідження було розкрито сутність понять: «стратегія», «стратегія розвитку», «глобалізація», що дозволило систематизувати їх ключові аспекти. Зазначено про неповноту трактування понять та наявність протиріч в існуючих тлумаченнях, що обумовило необхідність їх уточнення. Шляхом узагальнення результатів теоретичного аналізу наукової літератури автором доведено доцільність розгляду у межах даного дослідження: стратегії – як інструменту менеджменту, спрямованого на досягнення бажаного результату, який може бути виражений у формі плану та науково обґрунтованих правил або у формі особливої поведінки, психологічних прийомів, хитрощів, результатів натхнення; стратегії розвитку – як стратегії, спрямованої на незворотну та закономірну зміну поточного стану підприємства у часі для досягнення цілей її розробників з урахуванням його внутрішніх потреб; глобалізації – як невідворотного процесу розвитку цивілізації XXI ст., який зовні виглядає як інтеграція, переважно, політичних та економічних сфер, а також екологічної, культурної, соціальної, інформаційно-технологічної та інших». Шляхом виявлення та дослідження взаємозв'язку між поняттями «стратегія», «конкурентна стратегія» та «стратегія розвитку» запропоновано змістовніше визначення терміну «конкурентна стратегія розвитку» підприємства малого чи середнього бізнесу або бізнес-одиниці великої корпорації, що розробляється для досягнення ним стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді за рахунок отриманих внаслідок реалізації стратегії конкурентних переваг.

2. Шляхом визначення ролі та місця конкурентної стратегії розвитку у стратегічному менеджменті підприємства, узагальненого аналізу існуючих підходів до її формування запропоновано власну класифікацію підходів та розроблено технологію формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, що стала основою для доведення практичної значущості теоретичних положень для вітчизняних підприємств.

3. Результати аналізу рівня галузевої конкуренції дозволили встановити першочергову необхідність розробки конкурентної стратегії розвитку для підприємств сфери консалтингу. За результатами експертного опитування сформовано перелік основних завдань, вирішення яких є пріоритетним напрямом реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, та систему відповідних показників оцінки її ефективності, у складі якої: витрати на розвиток підприємства, витрати на сучасні інформаційні технології, витрати на дослідження та інновації, кількість постійних клієнтів, наявність рекомендацій, виручка від реалізації, чистий прибуток. Зазначено про неможливість їх використання з метою оцінки конкурентів у межах аналітичного етапу процесу формування конкурентної стратегії розвитку через доведену експертами їх непублічність. Варіантом вирішення проблеми запропоновано експертну оцінку вагомості показників та чинників середовища підприємств сфери консалтингових послуг на різних етапах формування конкурентної стратегії їх розвитку.

4. Доведено практичну застосовуваність рекомендацій щодо узагальнення етапів технології формування конкурентної стратегії розвитку підприємства у стратегічному менеджменті шляхом дослідження шести підприємств сфери консалтингу (ТОВ «НЕО «Експерт», ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг», ТОВ «Ернст енд Янг» та одного підприємства сфери послуг, відмінного від консалтингових (ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького»). Встановлення відповідності між управлінськими процесами підприємств та запропонованою технологією здійснено за допомогою ефективних управлінських інструментів, як то: SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів, метод побудови дерева рішень, а також

удосконалений управлінський інструмент MMC IFAS, MMC EFAS, MMC SFAS. За результатами аналізу, усі досліджувані консалтингові підприємства є подібними за видом діяльності та місцем реєстрації основного офісу, а ТОВ «Ернст енд Янг» в якості об'єктів угоди поглинання на ринку M&A розглядає малі підприємства на зразок подібних за розміром ТОВ «НЕО «Експерт», ТОВ «Бізнес Ассіст», ТОВ «Сван консалтинг», ТОВ «УСК Консалтинг», що дозволило обґрунтувати доцільність використання моделі вартісної оцінки бізнесу для одного типового. Результатом стала розробка технології формування конкурентної стратегії розвитку, етапи якої доповнено ефективними управлінськими інструментами: аналітичний етап – удосконаленим матричним аналізом MMC EFAS, MMC IFAS, MMC, картою конкурентів (побудовано з використанням бульбашкової діаграми), матрицею кількісних оцінок та картою стейкхолдерів; етап розробки стратегії – методом дерева рішень, моделлю вартісної оцінки бізнесу та статистичною моделлю; етап розробки та моніторингу і контролю – системою показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку.

5. На підставі теоретичного аналізу основних чинників глобалізації встановлено шість із них – історичний, економічний, ринково-ресурсний, політичний, виробничий, технологічний, що впливають на бізнес-процеси підприємств. Конкретизація цілей та завдань підприємств сфери консалтингу, що основним завданням конкурентної стратегії розвитку на шляху досягнення інших стратегічних цілей визначила збільшення виручки від реалізації, дозволила обґрунтувати найбільший вплив на формування її рівня інформаційних технологій як чинника глобалізації. В результаті застосування методів регресійного аналізу та побудови статистичної моделі встановлено низьку ймовірність суттєвого збільшення виручки консалтингового підприємства шляхом участі в електронних торгах Prozorro. Обґрунтовано, що зазначена методика оцінки та її використання у процесі формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства в умовах глобалізації дозволить обрати найвигідніший варіант реалізації стратегії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в стратегічному управлінні підприємствами сфери консалтингу.

Результати дисертаційної роботи було впроваджено в діяльність ТОВ «НЕО Експерт» (довідка №28-07/2/21 від 28.07.2021 р.) – модель вартісної оцінки підприємства та оцінка імовірності перемоги в електронних торгах, що дозволило отримати об'єктивний результат оцінки за досить короткий час та прийняти рішення щодо майбутнього сценарію розвитку підприємства, – та ТОВ «Бізнес Ассіст» (довідка №377/07-21 від 27.07.2021 р.) – методи MMC EFAS, MMC IFAS, MMC SFAS та система показників оцінки ефективності реалізації стратегії, що дало змогу сформувавши ефективну конкурентну стратегію розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Drucker P.F. with Maciariello. J.A. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. *HarperCollins Publishers*, 2008. 573 p.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Учеб. пособие. М.: Вильямс, 2001. С. 77.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер., 2002. 330 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер, 2002. 330 с.
7. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха / Перевод с кит. В.В.Малявинаю. М.Белые альвы, 2000. 192 с.
8. F.Nickols. Strategy. Definitions & Meanings. 2016. URL: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf (дата звернення: 13.11.2019)
9. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138-144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)
10. LEO-PAUL DANA, LEN KOROT, GEORGE TOVSTIGA. CONVERGENCE vs. DIVERGENCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SINGAPORE VERSUS SILICON VALLEY KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES. *Journal of Enterprising Culture* Vol. 09, No. 01, pp. 7-20 (2001)

11. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
12. Nickols, F. Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive. 2016. Access: http://www.nickols.us/three_forms.pdf
13. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1(22). С. 267–272.
14. Ritson N. Strategic Management. Bookboon, 2011. 52 p. Access: <http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook#download>
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. XV+589 с.
17. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
18. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. - 4-е изд., дополненное. М.: ООО "ИТИ Технологии", 2003. 944 с.
19. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г.Мельника. Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. 654 с.
20. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В.Старка. К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.
21. Захаров С.В. Теоретичні основи розвитку бізнес-одиниць, як елементів інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: збірник наукових праць*. 2017. С. 95–100. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/15771>

22. Тлумачний словник Мерріам-Вебстер онлайн: www.merriam-webster.com/dictionary/strategy

23. Business strategies for sustainable development. Based on the book *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s, published in 1992 by the International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touché and the World Business Council for Sustainable Development.*

<http://www.iisd.org/>
https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf

24. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як елемент ефективного управління. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, м. Харків, 30-31 березня 2017 р. Харків, 2017. С. 77–81.

25. Полюхович М. В. Конкурентні стратегії розвитку: категорійний апарат Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей, 1-2 червня 2017 р. Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. С. 147–150.

26. МСБО 36 "Зменшення корисності активів" в редакції 2016 р. <https://www.minfin.gov.ua/news/view/mizhнародni-standarty-finansovoi-zvitnosti--versiia-perekladu-ukrainskoiu-movoju---rik?category=buhgalterskij-oblik&subcategory=mizhнародni-standarti-finansovoi-zvitnosti>

27. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия. *Теоретические основы развития экономических систем в современных условиях. Вестник АГТУ. Сер.: Экономика.* 2010. № 2. С. 65–71.

28. Менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних. К. : Либідь, 2004. 446 с.

29. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

30. Sakas D., Konstantopoulos N. Marketing and Management Sciences: Proceedings of the International Conference on ICMMS 2008. 20. Januar 2010. P.640

31. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Мукачівський державний університет*, 2016. Вип. 5. С. 146–153. [//http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/26.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/26.pdf)
32. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. №3 (31). С. 118-126. https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf
33. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майєр, Д. Олесневич. К.: Либідь 2002. 703 с.
34. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
35. Angelika Unger. Löwen-Strategie: Mehr Zeit – für das, was wirklich wichtig ist. *Impulse*.19.07.2017. <https://www.impulse.de/selbstmanagement/loewen-strategie/4051024.html>
36. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия глубокого океана. / Пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.
37. Демків Я.В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. № 628. С.470–476.
38. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999. 896 с.
39. Poliukhovych M. Brief description of Main Schools of Enterprise's Competitive Development Strategy Formation / The 14th International scientific and practical conference «*Innovation in Science and Technology*» (January 25-26, 2021) Primedia E-launch LLC, USA, Boston. 2021. P. 109-112. https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%A1%D0%A8%D0%90_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf
40. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69. № 2. С. 118–128. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.118

41. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та в бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.
42. Шталь, Т. В., Козуб, В. О., Бондаренко, Л. М. (2017). Формування інвестиційної стратегії вітчизняним підприємством у міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Збірник наук. праць*. 2017. Випуск 1 (49). С. 213–216.
43. Porter Michael E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December, 1996. Reprint 96608. p. 61–78.
44. Портер Е.Майкл. Конкуренция: Пер. с англ. : Уч.пос. М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. 495 с.
45. Magretta, Joan. 2012. Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. 2012. 187 p.
46. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Економіка підприємства. Академічний огляд*. 2014. №2 (41). С. 64–69.
47. Freeman R.Edward. The Stakeholders Approach Revisited. 2017. Research Gates. 28 pages. https://www.researchgate.net/publication/228946075_The_Stakeholder_Approach_Revisited
48. C. Watts, K. Kim, C. Hahn. Linking purchasing to corporate competitive strategy. *Int. J. Purchasing and Materials Management*, 28 (4), pp. 2-8 (1992). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-493X.1995.tb00197>.
49. Божидай І. І. Дефініція поняття "конкурентна стратегія" та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 1. С. 2.1-2.8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4.
50. SNCF. A Network Serving The Territories. 2018 Responsible Business Report. URL: <https://www.sncf-reseau.com/en/the-company/newsroom/news/2018-responsible-business-report>

51. Riga International Airport. Yearbook 2017. URL: <https://www.riga-airport.com/uploads/YEARBOOK/ENG%20RIX%20Gadagramata%20makets%2003.04.2017.pdf>
52. Інтегрований звіт АТ "Укрзалізниця" 2018. URL <https://report2018.uz.gov.ua/>
53. Стратегічний план розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на період 2015-2019 рр. та статистичні дані аеропорту Бориспіль. URL: <https://kbp.aero/>
54. Стратегічний план розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького на 2019-2023 рр. та статистичні дані ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького. URL: <https://lwo.aero/>
55. Пояснювальна записка до фінансового плану ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького на 2021 рр. та статистичні дані ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького. URL: <https://lwo.aero/>
56. Полюхович М. В. Особливості формування конкурентної стратегії розвитку в аеропортах. Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей, 31 травня - 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 137–138. http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_14_05_18.pdf#page=137
57. Полюхович М.В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 71–73. <https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/01/suchasni-problemi.pdf>
58. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3 (181). С. 131–137
59. Бауман З. Глобализация. Последствия для человека и общества / Зигмунт Бауман ; [пер. с англ. М. Л. Коробочкиной]. М. : Весь Мир, 2004. 188 с.

60. Бек У. Что такое глобализация? / Ульрих Бек ; [пер. с нем. А. Григорьева, В. Седельника; общ. ред. и послесл. А. Филлипова]. М. : Прогресс-Традиция, 2001. 304 с.
61. Юнус М., Жоли А. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма. М.: Альпина Паблишер, 2010. 350 с.
62. Глобалізація: оцінки, наслідки, регулювання: Монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов. Донецьк : Донбас, 2014. 166 с.
63. Global fintech report. Executive Summary. Singapour highlights, March 2016. www.pwc.com/sg/en/publications/assets/fintech_singapore_exec_summary.pdf
64. Інформаційні системи і технології: навч. посіб. / [П. М. Павленко, С. Ф. Філоненко, К. С. Бабіч та ін.]. К.: НАУ, 2013. 324 с.
65. Полюхович М.В. Вплив глобалізації на діяльність сучасного підприємства. *Economic and law paradigm of Modern society*. 2016. December. Issue 2. С. 94–99.
66. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. Спб: Питер, 2001. 480 с.
67. Anton, Philip S. The global technology revolution : bio/nano/materials trends and their synergies with information technology by 2015 / Philip S. Anton, Richard Silberglitt, James Schneider. RAND, 2001. P. 87. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1307.pdf
68. Калита П. Украина и четвертая промышленная революция: угрозы и возможности. 18.11.2016. URL: <http://gazeta.zn.ua/macrolevel/ukraina-i-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuciya-ugrozy-i-vozmozhnosti-.html>
69. Кириченко К.І. (2017). Міжнародні рейтинги й індекси в системі оцінювання рівня соціальних, економічних і політичних трансформацій в Україні. *Управління розвитком*. 2017. №1-2 (187-188). С. 18–26.
70. Schwab, K. The global competitiveness report. 2019. World Economic forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

71. Doing business 2019. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

72. World Bank: World Development Indicators. 2000. P. 395. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0a212364-669b-5417-8a62-02185e9620b6>

73. The Global Innovation Index 2019. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4434>

74. Global 100. 2021. <https://www.corporateknights.com/reports/global-100/>

75. The 12 economic freedoms: policies for lasting progress and prosperity. https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexofEconomicFreedom_CHAPTER02.pdf

76. Rating of the world's Top 100 Airports for 2021. <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2021/>

77. Global Airport Ranking. <https://www.airhelp.com/en-int/airport-ranking/>

78. Офіційний сайт Державної служби статистики України: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2010/537/metod.htm;
https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf

79. *Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник* / В.Г. Воронкова та ін.; під ред. В.Г. Воронкової. Київ: Професіонал, 2008. 576 с.

80. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Н. В. Семенченко, І. М. Крейдич. К. : НТУУ «КПІ», 2017.

81. Господарський кодекс України (в редакції станом на 01.07.2021 р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

82. Інформація щодо КВЕД-2005 та КВЕД-2010
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

83. Ділові очікування підприємств України. НБУ
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2021-Q1.pdf?v=4

84. Вплив впливу COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження Громадської організації «Центр прикладних досліджень» Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні. Липень, 2020. 56 с. <https://www.kas.de/documents/270026/8703904>

85. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) на 2020-2022 роки. Джерело: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/Programa%20Ekonomichne%20stymyluvannia/analitichni-materiali-do-programi-stimulyuvannya-1.pdf>

86. Кендюхов, А. В., Толкачев, Д. О. (2013) Использование метода главных компонент для оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий. 2013. №4. С. 219 – 227. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_219_227.pdf

87. Постанова КМУ №641 від 22 липня 2020 р. «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantinu-ta-zapr-641>

88. Інформаційні платформи щодо галузі консалтингу <https://ec.europa.eu/>
[https://www.crunchbase.com/hub/acquired-consulting-companies;](https://www.crunchbase.com/hub/acquired-consulting-companies)
[https://www.consultancy.org/consulting-industry/mergers-acquisitions;](https://www.consultancy.org/consulting-industry/mergers-acquisitions)
<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/417>

89. BABAJIDE OYEWO, DANG KHOA TRAN. ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS AND MANAGEMENT CONSULTING

FIRMS THROUGH THE APPLICATION OF BIG DATA AND ANALYTICS. The Singapore Economic Review. 2021, 05. Doi: doi.org/10.1142/S0217590821500259

90. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

91. Ibatovaa, A., Kuzmenkob, V. and Klychova, G. (2018). *Key performance indicators of management consulting / Management Science Letters*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/324502882_Key_performance_indicators_of_management_consulting

92. Ernst and Young Global Review 2019, KPMG 2019 transparency report, McKinsey&Company Social Responsibility Report 2018 official sites data Retrieved from: https://www.ey.com/en_gl/global-review/2019/facts-and-figures; <https://home.kpmg/xx/en/home/about.html>; <https://www.mckinsey.com/#>

93. I. Gruzina, M. Poliukhovych. Consulting company's key performance indicators analysis. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практичної конференції / тези доповідей (Одеса, 26–27 листопада 2020 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 35–36. https://skced2020.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/hneu-lystopad_-2020-pechat.pdf

94. Грузіна І.А, Полухович М.В. Формування системи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових підприємств. *Управління розвитком*. 2020. №1 (18). С. 53–60. <https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies>

95. Грузина І. А. Оцінка ефективності стратегії підприємства як передумова його соціально-економічного розвитку. *Сучасні промислові революції та удосконалення механізмів сестейнового соціально-економічного розвитку (Досвід ЄС та практика України)*: монографія за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої, к.е.н., доц. О.М. Маценка. Суми: Університетська книга, 2021. С. 102–109.

96. Dolnicar, S., Grun, B. (2013) "Translating" between survey answer formats. *Journal of business research*. # 66. p. 1298-1306. https://fdfgroup.ru/statyi/-Translating--between-survey-answer-formats_2013_Journal-of-Business-Researc.pdf

97. Раєвнева О. В., Гольцяєва Л.А., Мілевська Т. С. Методичний підхід до анкетування цільових груп – користувачів послуг ВНЗ. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С. 81–87.

98. Полюхович М. Особливості оцінки ступеню компетентності фахівців, які розробляють стратегію підприємства, при формуванні групи експертів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Дніпр: Середняк Т. К., 2021. С. 48–50. https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii__suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf

99. Arnaud Delorme. STATISTICAL METHODS. University of California, San Diego. <https://sccn.ucsd.edu/~arno/mypapers/statistics.pdf>

100. Iryna O. Bashynska. Using the method of expert evaluation in economic calculations. *Aktualni Problemy Ekonomiky*. 2015/7/1, випуск 169. с. 408-415.

101. Клебанова Т.С., Раєвнева Е.В. Теория экономического риска: Учебно-методическое пособие для самостоятельного изучения дисциплины. Х.: Издательский дом "ИНЖЭК", 2003. 156 с.

102. Rosie Cornish. Statistics: An introduction to sample size calculations. Matematic Learning Support Centre. 2006. <https://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/sample-size.pdf>

103. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.

104. Полюхович М.В. Експертне опитування як інструмент визначення показників ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 128–136. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.128 http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/23.pdf

105. Добруцький К., Назаревич О. Огляд та порівняльний аналіз алгоритмів та методів кластеризації та регресії. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. С. 75. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260652.pdf>

106. Wachsman, M. (2021). Research: Executive management recognizes business value of analytics. *TechRepublic Premium*. URL: <https://www.techrepublic.com/article/research-executive-management-recognizes-business-value-of-analytics/>; <https://www.zdnet.com/article/research-executive-management-recognizes-business-value-of-analytics/>

107. Методологія дисертаційного дослідження. Мовні особливості наукового стилю: навчальний посібник / упор. Чорний І.В., Перцева В.А., Голопич І.М. Харків, ХНУВС. Харків, 2019. 272 с.

108. Полюхович М. В. Технології оцінки ефективності конкурентних стратегій. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 28 квітня 2017 р). Харків: ФОП Панов А.М., 2017. С. 3073–3077.

109. Отенко, І.П., Комарков, Д.В., Шкребень, Р.П. (2018) Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. №2 (36). С. 235–241.

110. Шталь, Т. В., Бондаренко, Л. М., Кучава, К. О. (2018). Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств *Бизнес Інформ*. 2018. № 1 (480). С. 319–325.

111. Herman, S. (2018). Business Strategy. Strategic Management. Magister management program Universitas Komputer Indonesia. URL: <https://slideplayer.com/slide/13212058/%20A.Brown%20Program%20Univeersitas%20Komputer%20Indonesia>

112. Rigby, D. Bilodeau, B. (2018). Management tools & Trends. Bain & Company.

URL:https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

113. Rovit, E. (2020). Acquisitions by consulting companies. URL: <https://www.rocketblocks.me/blog/consulting-company-acquisitions.php>

114. Nouri, B. (2017). Analyzing the use of strategic management tools and techniques between Iranian firms. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 16, #1. P. 1–18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/analyzing-the-use-of-strategic-management-tools-and-techniques-between-iranian-firms-1939-6104-16-1-101.pdf>

115. Emet GÜREL, Merba TAT SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW/ *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* Cilt: 10 Sayı: 51 Volume: 10 Issue: 51 Ağustos 2017 August 2017 https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW

116. Ілляшенко І.О., Бойко Н.О., Колісниченко Т.О., Панкратов О.М., Полюхович М.В. Стратегічний менеджмент, як інструмент удосконалення системи управління туристичним підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25 (6). С. 66–73. DOI: 10.33813/2224-1213.25.2021.7 <https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2021/07/766-73.pdf>

117. Rachmawati, I. Handoko, Y. Rahman, A Hidayatullah, S. (2019). IFAS & EFAS - Investigating Evaluation Strategies for Facing SMEs Competition. *European Journal of Business and Management*, 2019. Vol.11, No.12. DOI: 10.7176/EJBM

118. Shtal, T. Buriak, M., Amirbekuly, Y. Ukubassova, G. Kaskin, T. Toiboldinova, Z. (2018). Methods of analysis of the external environment of business activities. *Gerencia. Gestao. Management*, Vol. 39, Number 12. P. 22. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/a18v39n12p22.pdf>

119. IFAS EFAS and SFAS External Factors Analysis. Purdue University, 2021. URL: <https://www.coursehero.com/file/14139498/IFAS-EFAS/>

120. Poliukhovych, M. (2021). Analytical tools for Consulting Company's Development Strategy Formation: selection and optimization. *International Journal of*

Innovative Technologies in Economy. Issue 2 (34). p. 107-114. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7627

121. Шапкин, А. С., Шапкин, В. А. (2005) Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. М. «Дашков и Ко». 880 С.

122. Damodaran, A. (2015). Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company! URL: <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html>

123. Frederik Michel, Dekking Cornelis, Kraaikamp Hendrik, Paul Lopuhaa, Ludolf Erwin Meester. A Modern Introduction to Probability and Statistics. Understanding Why and How. – Springer, 2005. P.519. https://cis.temple.edu/~latecki/Courses/CIS2033-Spring13/Modern_intro_probability_statistics_Dekking05.pdf

124. Stakeholder Engagement Standard AA1000, 2015. URL: https://www.accountability.org/static/940dc017198458fed647f73ad5d47a95/aa1000ses_2015.pdf

125. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. №1 (87). <http://repository.vsau.org/getfile.php/20821.pdf>

126. Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» в редакції від 24 травня 2021.

127. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

128. Полюхович М.В. Стоимость синергии и рыночная стоимость как показатели успешной рыночной стратегии развития компании *Вісник оцінки. Науково-практичний журнал* / за матеріалами XXII Міжнародної конференції «Оцінка майна та майнових прав» Українського товариства оцінювачів (Одеса, 14-15 вересня 2017 р.). Одеса, 2017. № 4 (49). С. 75–79.

129. Воронін, А. В. (2016). Системний підхід до управління вартістю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. №3(23). С. 148–155.

130. Полюхович М.В., Баркова К.О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. «*NEW ECONOMICS – 2019*»: матеріали міжнародного наукового форуму (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Том 2. С. 166–170. http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf

131. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» № 2658-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>

132. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна й майнових прав», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 року за №1440 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>

133. Національний стандарт №2 "Оцінка нерухомого майна", затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. N 1442 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text>

134. Національний стандарт №3 "Оцінка цілісних майнових комплексів", затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 р. N 1655 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text>

135. Національний стандарт №4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності", затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2007 р. N 1185 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-%D0%BF#Text>

136. Michael Dempsey. Stock Markets and Corporate Finance. <https://doi.org/10.1142/q0339> | September 2022. P. 372.

137. International Valuation Standards Effective 31 January 2020. IVS 200 Business and Business Interests. International Valuation Standards Effective 31 January 2020. 138 p.

138. RICS Valuation – Global Standards Effective from 31 January 2020. 258 p.

139. Пуйда Г. В. Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук*

«*Modern Economics*», 2018. №10. С. 108-114.
<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/puida.pdf>

140. Hruzina I., Poliukhovych M. Estimating value of business in the process of consulting company's strategy development // *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. №7. т.2. С. 7-11.
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7447>

141. Васюк Н. В. (2014). Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №7.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3185>

142. What is a Discount factor? Corporate financial institute.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/discount-factor/>

143. 2016 International Valuation Handbook – Guide to Cost of Capital. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 467 p.

144. Дані офіційного сайту НБУ.
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4

145. Jain Ayush. The real cost of an Employee and the factors that contribute to it
<https://www.mindbowser.com/the-real-cost-of-an-employee-vs-cost-of-a-contractor/>

146. FEDERICO BELTRAME, STEFANO CASELLI, DANIELE PREVITALI. LEVERAGE, COST OF CAPITAL AND BANK VALUATION. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*. 2018. Vol. 6, No. 1. DOI:10.1142/S25917684185000461850004-1.

<https://www.worldscientific.com/doi/epdf/10.1142/S2591768418500046>

147. NING WANG. MEASURING TRANSACTION COSTS: DIVERGING APPROACHES, CONTENDING PRACTICES. *Division of Labour & Transaction Costs*. 2007. Vol. 02, No. 02. Pp. 111-146.

148. Програма «ГОРИЗОНТ 2020». <https://mon.gov.ua/ua/tag/gorizont-2020>

149. Швець П. А., Бабич Р. Б. (2019) Вартість робочої сили на ринку праці України: фактори, чинники та тенденції формування. *Ефективна економіка*. 2019. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.53

150. Іщенко А. Ю. (2014) Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. *Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень.* <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/globalni-tendencii-i-problemi-rozvitku-osviti-naslidki-dlya>

151. Ковальова Г. П., Данілюк В. О. (2015). Україна у світових глобалізаційних процесах: виклики і відповіді. *Науковий вісник. Серія «Філософія».* Харків. ХНПУ. 2015. Вип. 45 (частина І). С. 229–241.

152. Open data for SVE finance. What we proposed and what we have learnt. March 2020. Bank of England. <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/fintech/open-data-for-sme-finance.pdf>

153. Закон України "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні" №2346-III від 5 квітня 2001 р. (в редакції станом на 01.07.2021) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text>

154. Закон України «Про платіжні послуги» №1591-IX від 30.06.2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

155. Global FinTech Report. Executive Summary: Singapore Highlights. PwC. March. 2016. https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/fintech_singapore_exec_summary.pdf

156. Система публічних закупівель <https://prozorro.gov.ua/>

157. Електронний майданчик публічних закупівель <https://zakupivli24.pb.ua/prozorro>

158. Sturge's Rule: A Method for Selecting the Number of Bins in a Histogram. <https://themanufacturingacademy.com/sturges-rule-a-method-for-selecting-the-number-of-bins-in-a-histogram/>

159. Regina L. Nuzzo. Histograms: A Useful Data Analysis Visualization. 13 February 2019. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmrj.12145>

160. Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnen und interpretieren. <https://www.scribbr.de/statistik/korrelationskoeffizient/>

161. Теорія ймовірностей : методичні вказівки до виконання модульної роботи №7 : у 2 ч. / уклад. : В. М. Кузнецов, Т. М. Бусарова, О. В. Звонарьова, Т. А. Агошкова; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2013. Ч. 1. Випадкові події. 46 с. <http://diit.edu.ua/upload/files/shares/OBZ/1340.pdf>

162. Шиян А. А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2009. 164 с.

163. Poliukhovych, M. (2023). Assessing the Impact of Information Technologies on the Target Indicators of Consulting Enterprise's Strategic Development. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. №1 (січень).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати дослідження сутності понять «стратегія», «конкурентна стратегія», «глобалізація»

Таблиця А.1

Морфологічний аналіз поняття "стратегія"

№	Автор, джерело	Визначення
1	Ф.Ніколз	це місток між політикою (чи цілями високого рівня) та тактикою (чи конкретними діями)
		це перспектива, позиція, план, принцип
2	Г.Мінцберг	це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях в майбутнє із теперішнього
		це принцип поведінки чи слідування певній моделі поведінки
		це позиція, розташування певних товарів на певних ринках
		це перспектива (основний спосіб дії організації) чи "теорія" бізнесу даної організації
		це прийом, особливий маневр, що використовується з метою перехитрувати суперника чи конкурента
3	Ramon Casadesus-Masanel, Joan Enric Ricart	це умовний план щодо вибору бізнес-моделі, за допомогою якої компанія буде конкурувати на ринку
4	Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Трийд О.М.	це спосіб реалізації підприємством мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.
5	Drucker P.	аналіз, який має на меті створення конкурентної переваги
6	Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних	довгострокова модель розвитку організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища організації
7	Л.Харт	це мистецтво розподілу та застосування військових засобів для досягнення кінцевих цілей політики

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

№	Автор, джерело	Визначення
8	Дж.Стейнер	це спосіб пояснення того, як хтось зміг протистояти дійсним чи прогнозованим діям конкурентів
		це результат діяльності топ-менеджменту компанії, який має для неї величезну важливість
		це продукт основних управлінських рішень, пов'язаний з цілями та місією, що складається з важливих заходів, необхідних для реалізації цих рішень, який відповідає на питання стосовно видів діяльності компанії, очікуваних результатів та засобів їх досягнення
9	І. Ансофф	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
		орієнтир є метою, якої прагне досягти фірма, а стратегія — засіб для досягнення мети. Орієнтири — це вищий рівень прийняття рішень
		поняття важко вловиме і дещо абстрактне. Її вироблення зазвичай не приносить фірмі жодної безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників
10	Р. Л. Дафт	план, що описує спрямований на досягнення цілей організації розподіл ресурсів та порядок її дій у зовнішньому середовищі
11	Ф. Котлер	план по досягненню цілей, які є орієнтирами розвитку
12	М. Армстронг	декларація намірів, що визначає, якою хоче стати організація у більш довгостроковій перспективі
		засіб створення цінності
13	Д. Сакас, Н. Константо-поулос	"вихід" системи стратегічного маркетингу, розроблений на основі нормативів конкурентоспроможності на внутрішньому чи зовнішньому ринках об'єкту (підприємства) та його компонентів
14	С. І. Ожегов, Н. Ю. Шведова	мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою, а також взагалі мистецтво планування керівництва, заснованого на вірних та далекоглядних прогнозах
		наука про ведення війни, мистецтво ведення війни
		загальний план ведення війни, бойових операцій
15	П. Дойль	загальний план компанії по використанню ресурсів для створення конкурентної переваги на обраних ринках
16	К. Омае	поняття, технологія, практичні навички, вміння думати та діяти спеціальним чином

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

№	Автор, джерело	Визначення
17	Тридцять шість стратагем	план дій, позиція, прийоми, хитрощі та особливі маневри, принципи поведінки
18	Sarbah A., Out- Nyarko D.	простий спосіб проаналізувати поточну ситуація підприємства, очікувану майбутню ситуацію, вірний напрямок досягнення цілей організації
		довгий процес, який продовжується протягом довгого періоду часу з використанням індивідуальних ресурсів у конкурентному середовищі і має на меті задоволення потреб споживачів
19	N. Ritson	зв'язок з широким колом операцій підприємства, що має на меті проявити структуру для детальніших тактичного планування та дій.
20	Портер Майкл	це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності
		це рішення компромісів у конкуренції, суть якої в тому, щоб обрати те, від чого відмовитись
		це оптимальний підбір видів діяльності компанії, успіх якого залежить від багатьох функцій та від їх інтеграції
21	Беттс Річард	це зв'язок між військовими засобами та політичними цілями, схема для розуміння як одне створює інше
		це ілюзія, тому що розрив між тим, що на вході, та тим, що на виході, занадто комплексний та непередбачуваний, щоб бути керованим для досягнення певного результату
22	Глумачний словник Мерріам-Вебстер онлайн	наука та мистецтво використання політичних, економічних, психологічних і військових сил нації чи групи націй для забезпечення максимальної підтримки прийнятих політик у світі або війні
		наука та мистецтво військового командування здійснюване для боротьби з противником в бою за умов переваги
		різноманітність або приклад використання стратегії
		ретельний план або спосіб: розумна стратагема (артифікація або трюк на війні, щоб обманути і перехитрити ворога)
		адаптація або комплекс адаптації (щодо поведінки, обміну речовин або структури), який служить або з'являється, щоб служити важливою функцією для досягнення еволюційного успіху

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

№	Автор, джерело	Визначення
23	Фрідман Лоренс	роздуми про підтримання балансу між отриманими результатами, способами та засобами; про визначення цілей; і про ресурси та методи, доступні для досягнення таких цілей
		дуель, зіткнення двох хотінь
		мистецтво створення сили
		центральне мистецтво політики
		виділяє три форми стратегії: фізичне насильство, хитрість та коаліція
24	Майсер Джефрі	це теорія успіху, вирішення проблеми, пояснення як можна подолати перешкоди
		гарна стратегія створює можливості, збільшує існуючі ресурси або створює нові ресурси. Хороша стратегія повинна мати чітку мету і повинна пам'ятати про обмеження, але не повинна дозволяти руйнувати творчість, переоцінюючи наявні ресурси і існуючі вчення. Справжнє творче мислення є глибоко складним, але воно варте неприємностей, бо воно перемагає, рятує життя і зберігає нації

Таблиця А.2

Результати визначення поширеності тлумачень терміну "стратегія"

№	Автор	План	Позиція	Перспектива	Прийом/ хитрість	Аналіз	Наука, теорія	Засіб, що об'єднує вихідні ресурси з бажаним результатом	Засіб з реалізації мети	Засіб/підхід до створення	Засіб/інструмент системи	модель дій/ принципи поведінки	Набір правил	Мистецтво	Результат діяльності менеджерів	Адаптація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Ф. Ніколз	+	+	+				+								
2	Г. Мінцберг	+	+	+	+							+				

Результати визначення поширеності тлумачень терміну "конкурентна стратегія"

№	Автор	мета - визначення основи, на якій буде конкурувати підприємство	мета - створення сильної позиції на ринку/ отримання конкурентних переваг	мета - отримання стійкого фінансового стану	мета - відрізнитись від конкурентів	мета - отримання стійкого результату на довгостроковий період	Мета пов'язана з розвитком підприємства	Мета розробляється для однієї компанії	Мета розробляється для одного/певного ринку/товару	Це функціональна /маркетингова стратегія
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ф. Ніколз	+								
2	М. Портер	+	+		+	+		+		
3	К. Маркс, Л. Роббінс, Г.Фернандес, Дж.Фанкхаузер		+			+	+	+		
4	Дж. Макджі, Т.Саммут-Боннічі		+		+	+				
5	С.А.Бельтюков Л.А. Некрасова		+			+		+		
6	З.Бугера	+							+	
7	М.Хітт, Р.Айеленд, Р. Хоскінсон	+	+					+		
8	Т.І.Лепейко, Д.В.Кіпа					+				
9	І.О.Ступак		+			+	+			
10	В.Л. Дикань		+			+		+		+
11	А. Унгер		+							
12	Т.І.Павлюк, О.В.Гайдей		+			+				
13	Д.В.Захарова		+			+				+
14	Е.Амінов		+						+	+
15	В.В.Писаренко, І.О.Терещенко		+							
16	А.Г.Мокроносов, І.Н. Маврина		+							

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17	Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних		+			+				
18	Н.А. Клименко, А.П. Румянцев		+			+			+	+
19	Ж.-Ж. Ламбен							+		+
20	Н. Дубинина		+	+		+				
21	N.Ritson	+						+		+
22	International Institute for Sustainable Development		+							
23	Р.Томпсон, Т. Стрікленд		+					+		
24	Г Азоєв		+						+	
25	Г.Я. Дутка	+		+		+	+	+		
26	Н. Тренъов		+							
27	Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова	+								

Таблиця А.4

Морфологічний аналіз поняття "глобалізація"

№ п/п	Зміст поняття	Автор, джерело
1	Процеси, в яких національні держави та їх суверенітет вплітаються в павутину транснаціональних акторів та підкорюються їх власним можливостям, їх орієнтації та ідентичності.	Бек У. [60]
2	Широкий спектр перетворень, об'єднаний під загальною назвою .	Бауман З. [59]
3	Збільшення незалежності національних економік, а також тенденція до більшої інтеграції товарів і ринків факторів виробництва.	Кернела Л. [65]
4	Серія емпірично фіксованих вимірів, різnorodних, але об'єднаних логікою перетворення світу на єдине ціле.	Робертсон Р. [60]
5	Можливість отримання інформації про події в усьому світі, що є важливим аспектом у контексті інноваційно-інвестиційної діяльності	Томлінсон Дж. [61]

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

№ п/п	Зміст поняття	Автор, джерело
6	Нова капіталістична економіка, для якої характерні інформація, знання, інформаційні технології, що є основним джерелом зростання, продуктивності і конкурентоспроможності	Кастельс М. [59]
7	глобалізація - це парадокс: приносячи величезну вигоду нікчемній меншості, вона залишає за рамками чи перетворює в маргіналів дві третини населення	Кавано Дж. [59]
8	Об'єктивний, неминучий і необхідний процес у розвитку цивілізації ХХІ століття, що проявляється в глобальній інтеграції економіки, політики, науково-технологічної сфери, природоохоронної діяльності, у взаємодії і взаємозбагаченні різних культур	Валуйський О.О. [61]
9	Сучасний прояв уніфікації суспільного буття, в якому провідним фактором виступає інформація.	Ковальова В.В. [61]
10	Сукупність подій у світі, які пов'язані один з одним, але опосередкованими, а не вочевидь детерміністичним чином	Шевчук О.Б. [61]
11	Процес усе більшої інтеграції людства, який характеризується кількісним зростанням та значною інтенсифікацією політичних, економічних, соціальних, правових та культурних зв'язків (стосунків) держав світу	Балабанова Г.П. [65]
12	Процес і результат розвитку продуктивних сил та інтернаціоналізація всіх сфер суспільного життя	Біла С.В. [65]
13	Форма вираження процесу становлення постіндустріального способу виробництва, за якого постіндустріальна революція, поширення інформаційно-інтелектуальних технологій піднесли індустріалізацію на більш високий рівень, перетворивши її на вищу форму - глобалізацію економіки і суспільства в цілому на вищу форму	Чухно А.А. [61]

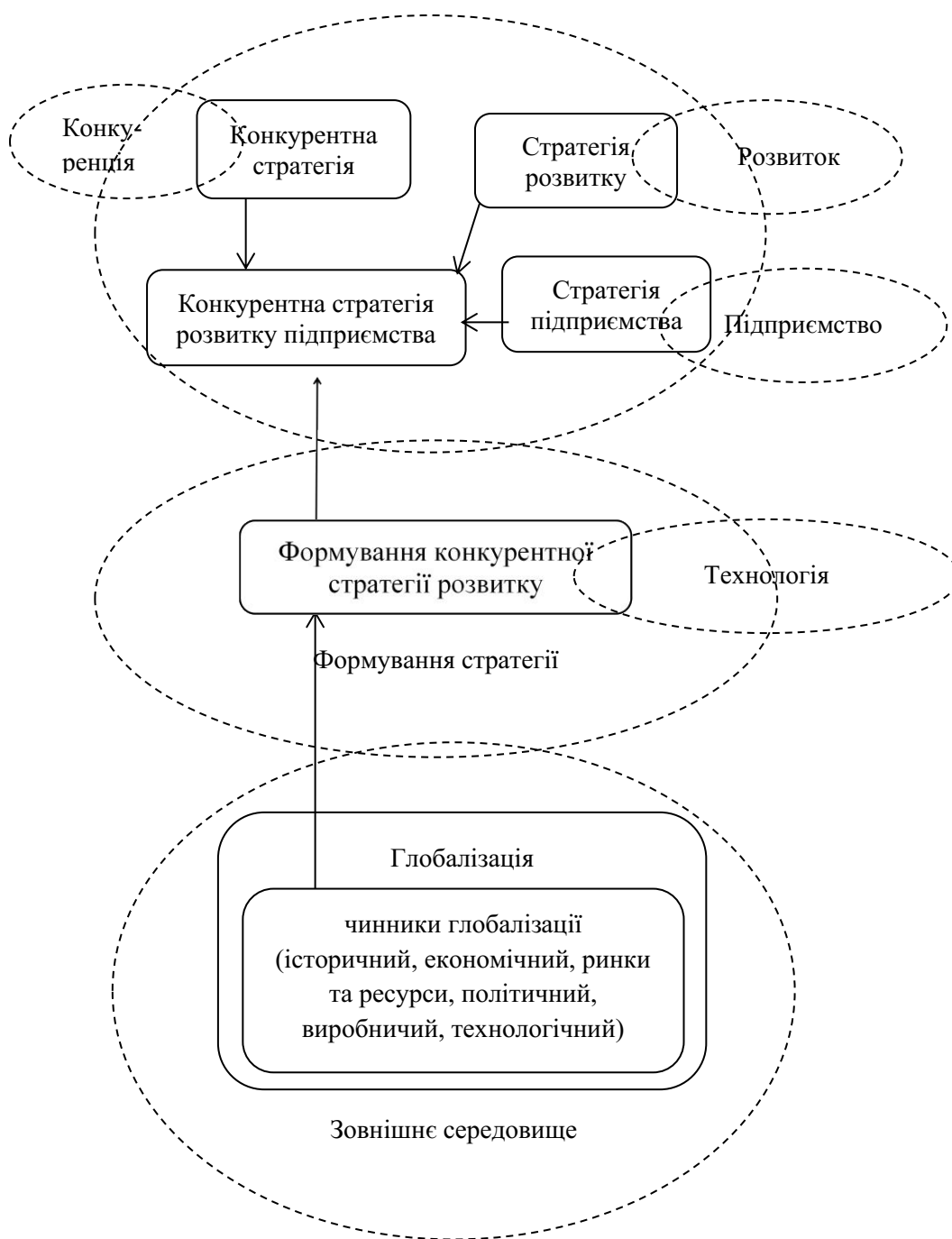


Рис. А.1. Структура предметної області дослідження

Додаток Б

Результати дослідження щодо визначення переліку показників, які дозволяють оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку

Таблиця Б.1

Питання анкети щодо визначення цілей та завдань конкурентної стратегії розвитку, а також показників оцінки ефективності її реалізації

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Якими є основні цілі та завдання стратегії розвитку підприємства?	А) досягнення запланованих фінансових показників Б) досягнення стійкої позиції на ринку В) збільшення ринкової вартості підприємства
2	Які показники дозволяють найкраще оцінити стійкість розвитку підприємства?	А) витрати на дослідження та інновації Б) витрати на сучасні інформаційні технології В) витрати на благодійність Г) витрати на розвиток підприємства Ґ) витрати на розвиток суспільства Д) витрати на захист навколишнього середовища Е) наявність зв'язків із державними установами Є) наявність зв'язків із публічними діячами Ж) наявність зв'язків із громадськими організаціями З) наявність міжнародних партнерів И) членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях
3	Якими є основні цілі та завдання конкурентної стратегії підприємства?	А) досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів Б) досягнення мінімального рівня цін на послуги підприємства В) диверсифікація напрямів діяльності Г) створення власного іміджу Ґ) створення власного бренду Д) здобуття вміння вирізнятись з-поміж інших компаній-конкурентів Е) збільшення ринкової вартості підприємства Є) розробка унікального продукту підприємства
4	Які показники дозволяють найкраще оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства?	А) наявність відгуків клієнтів Б) наявність рекомендацій В) наявність портфоліо Г) наявність власних робочих методик, проектів Ґ) наявність спеціальних сертифікатів Д) кількість постійних клієнтів Е) кількість повторних звернень клієнтів Є) відсутність судових позовів Ж) досвід у вирішенні однорідних проблем та задач З) соціально-економічний ефект И) загальні маркетингові витрати І) витрати на зв'язки з громадськістю
5	Які з фінансових показників дозволяють оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії розвитку компанії?	А) виручка від реалізації Б) чистий прибуток В) рентабельність EBITDA Г) рентабельність окремо кожного проекту Ґ) структура витрат Д) питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту Е) ринкова вартість компанії

Вдосконалено автором на основі [9;25;80; 88; 89;90; 91; 92]

Продовження додатку Б
Таблиця Б.2

Підрахунок результатів опитування

№ респондента	Група експертів																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Разом
	Відповіді на питання 1 таблиці Б.1:																									
А		+		+	+		+	+	+	+	+			+		+				+		+	+	+		14
Б	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	23
В								+	+																	2
	Відповіді на питання 2 таблиці Б.1:																									
А	+	+	+			+	+			+	+		+				+	+	+	+	+	+				15
Б	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	24
В														+												1
Г	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+			+	+	+	+	+	+			+	20
Ґ						+																				1
Д							+	+		+													+	+		5
Е	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+								+		+			+	+	15
Є										+	+		+	+	+											5
Ж	+							+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	14
З	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	22
И		+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+				15
	Відповіді на питання 3 таблиці Б.1:																									
А	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	24
Б																										1
В	+		+	+	+	+	+	+		+	+		+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	18
Г					+				+			+		+		+	+					+		+		8
Ґ				+						+	+		+	+	+	+			+		+	+	+		+	12
Д	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	19
Е										+	+			+		+	+	+					+	+		8
Є	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+						+	+	+	+	+	+				15
	Відповіді на питання 4 таблиці Б.1:																									

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.2

№ респондента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	разом	
А		+							+					+	+							+	+	+	+	8	
Б	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+		+	+	+					18	
В	+																					+	+			3	
Г	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+	21	
Ґ						+	+		+		+	+		+										+		7	
Д	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	25	
Е	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	23	
Є															+	+						+				3	
Ж	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+		+		+	+	+		+				+	17	
З			+						+					+		+						+	+	+		7	
И																						+	+	+		3	
І																						+	+	+		3	
Відповіді на питання 5 таблиці Б.1:																											
А	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	22	
Б	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	24	
В											+	+		+		+						+	+	+		7	
Г	+	+		+	+	+	+	+			+		+		+			+		+		+	+		+	15	
Ґ									+					+				+								3	
Д									+																	1	
Е	+								+			+		+		+								+	+	7	

Таблиця Б.3

Питання анкети щодо визначення цілей та завдань конкурентної стратегії розвитку

Завдання. Позначте два показники: один, який має найбільшу вагу, та один, який має найменшу вагу при оцінюванні стійкості розвитку підприємства.

Показник	Має найбільшу вагу	Має найменшу вагу
Показники оцінки стійкості розвитку підприємства		
витрати на дослідження та інновації		
витрати на сучасні інформаційні технології		
витрати на благодійність		
витрати на розвиток підприємства		
витрати на розвиток суспільства		
витрати на захист навколишнього середовища		
наявність зв'язків із державними установами		
наявність зв'язків із публічними діячами		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.3

Показник	Має найбільшу вагу	Має найменшу вагу
наявність зв'язків із громадськими організаціями		
наявність міжнародних партнерів		
членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях		
Показники оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства		
наявність відгуків клієнтів		
наявність рекомендацій		
наявність портфоліо		
наявність власних робочих методик, проектів		
наявність спеціальних сертифікатів		
кількість постійних клієнтів		
кількість повторних звернень клієнтів		
відсутність судових позовів		
досвід у вирішенні однорідних проблем та задач		
соціально-економічний ефект		
загальні маркетингові витрати		
витрати на зв'язки з громадськістю		
Фінансові показники оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства		
виручка від реалізації		
чистий прибуток		
рентабельність EBITDA		
рентабельність окремо кожного проекту		
структура витрат		
питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту		
ринкова вартість підприємства		

Таблиця Б.4

Питання анкети щодо публічності показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку

Показник	Приватний	Публічний
витрати на дослідження та інновації		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.4

Показник	Приватний	Публічний
витрати на сучасні інформаційні технології		
витрати на благодійність		
витрати на розвиток підприємства		
витрати у розвиток суспільства		
витрати у захист навколишнього середовища		
наявність зв'язків із державними установами		
наявність зв'язків із публічними діячами		
наявність зв'язків із громадськими організаціями		
наявність міжнародних партнерів		
членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях		
наявність відгуків клієнтів		
наявність рекомендацій		
наявність портфоліо		
наявність власних робочих методик, проектів		
наявність спеціальних сертифікатів		
кількість постійних клієнтів		
кількість повторних звернень клієнтів		
відсутність судових позовів		
досвід у вирішенні однорідних проблем та задач		
соціально-економічний ефект		
загальні маркетингові витрати		
витрати на зв'язки з громадськістю		
виручка від реалізації		
чистий прибуток		
рентабельність EBITDA		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.4

Показник	Приватний	Публічний
рентабельність окремо кожного проекту		
структура витрат		
питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту		
ринкова вартість підприємства		

Таблиця Б.5

Питання анкети щодо оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку, наявної у підприємства, керівник якого є респондентом

Критерій оцінки	Висока	Середня	Низька
Стійкість розвитку			
Конкурентоспроможність			
Загальна ефективність			

Таблиця Б.6

Питання анкети щодо визначення фахового рівня експертів

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Загальна роль на підприємстві	А) власник підприємства
		Б) директор підприємства
		В) партнер
		Г) керівник підрозділу чи напрямку діяльності підприємства
2	Чи маєте Ви досвід в питаннях розробки стратегії розвитку підприємства?	А) так; Б) ні
3	Чи маєте Ви досвід в питаннях впровадження стратегії розвитку підприємства?	А) так; Б) ні

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.6

№	Питання	Варіанти відповіді
4	Чи маєте Ви ступінь MBA чи магістра менеджменту організацій?	А) так; Б) ні
5	Чи займались Ви самостійною підготовкою в сфері стратегічного управління підприємствами?	А) так; Б) ні
6	Чи маєте Ви науковий або дослідницький інтерес в сфері стратегічного менеджменту?	А) так; Б) ні
7	Чи володієте Ви спеціальними знаннями в сфері маркетингу?	А) так; Б) ні
8	Чи володієте Ви навичками у сфері оцінки ефективності стратегії?	А) так; Б) ні
9	Чи маєте Ви власну точку зору щодо можливості використання глобалізації для розвитку підприємства?	А) так; Б) ні
10	На Вашу думку, Ви б змогли забезпечити стійку конкуренту позицію на ринку будь-якому підприємству в обраному Вами виді бізнесу?	А) так; Б) ні

Додаток В

Проміжні розрахунки рангів для показників оцінки стійкості розвитку підприємства та показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії

Таблиця В.1

Результати розрахунку рангів для показників оцінки стійкості стратегії розвитку підприємства (група експертів у кількості 25 осіб)

№	Показники, які дозволяють найкраще оцінити стійкість розвитку компанії	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (dj)	Квадрат відхилень сум рангів (dj ²)
1	витрати на дослідження та інновації	15	2.5	6.5
2	витрати на сучасні інформаційні технології	24	11.5	133.3
3	витрати на благодійність	1	-11.5	131.2
4	витрати на розвиток компанії	20	7.5	56.9
5	витрати у розвиток суспільства	1	-11.5	131.2
6	витрати у захист навколишнього середовища	5	-7.5	55.6
7	наявність зв'язків із державними установами	15	2.5	6.5
8	наявність зв'язків із публічними діячами	5	-7.5	55.6
9	наявність зв'язків із громадськими організаціями	14	1.5	2.4
10	наявність міжнародних партнерів	22	9.5	91.1
11	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	15	2.5	6.5
	Середнє значення	12.45		
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.25		

Продовження додатку В

Таблиця В.2

Результати розрахунку рангів щодо показників оцінки стійкості стратегії розвитку підприємства для групи у кількості 17 осіб (група Директорів)

№	Показники, які дозволяють найкраще оцінити стійкість розвитку компанії	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (dj)	Квадрат відхилень сум рангів (dj ²)
1	витрати на дослідження та інновації	13	3.5	12.6
2	витрати на сучасні інформаційні технології	17	7.5	56.9
3	витрати на благодійність	0	-9.5	89.4
4	витрати на розвиток компанії	17	7.5	56.9
5	витрати у розвиток суспільства	1	-8.5	71.5
6	витрати у захист навколишнього середовища	3	-6.5	41.7
7	наявність зв'язків із державними установами	12	2.5	6.5
8	наявність зв'язків із публічними діячами	4	-5.5	29.8
9	наявність зв'язків із громадськими організаціями	6	-3.5	11.9
10	наявність міжнародних партнерів	17	7.5	56.9
11	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	14	4.5	20.7
	Середнє значення	9.45		
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.17		

**Результати розрахунку рангів щодо показників оцінки стійкості
стратегії розвитку підприємства для групи респондентів у кількості 8 осіб
(група Керівників)**

№	Показники, які дозволяють найкраще оцінити стійкість розвитку компанії	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (dj)	Квадрат відхилень сум рангів (dj ²)
1	витрати на дослідження та інновації	2	-1.0	1.0
2	витрати на сучасні інформаційні технології	7	4.0	16.0
3	витрати на благодійність	1	-2.0	4.0
4	витрати на розвиток компанії	3	0.0	0.0
5	витрати у розвиток суспільства	0	-3.0	9.0
6	витрати у захист навколишнього середовища	2	-1.0	1.0
7	наявність зв'язків із державними установами	3	0.0	0.0
8	наявність зв'язків із публічними діячами	1	-2.0	4.0
9	наявність зв'язків із громадськими організаціями	8	5.0	25.0
10	наявність міжнародних партнерів	5	2.0	4.0
11	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	1	-2.0	4.0
	Середнє значення	3.00		
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.21		

Продовження додатку В

Таблиця В.4

**Результати розрахунку рангів для показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства (група експертів у
кількості 25 осіб)**

	Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
1	досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів	24	10.9	118.3
2	досягнення мінімального рівня цін на послуги компанії	1	-12.1	147.0
3	диверсифікація напрямів діяльності	18	4.9	23.8
4	створення власного іміджу	8	-5.1	26.3
5	створення власного бренду	12	-1.1	1.3
6	здобуття вміння вирізнятись з-поміж інших компаній-конкурентів	19	5.9	34.5
7	збільшення ринкової вартості підприємства	8	-5.1	26.3
8	розробка унікального продукту	15	1.9	3.5
	Середнє значення	13.13		
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.07		

Таблиця В.4

**Результати розрахунку рангів для показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства для групи
респондентів у кількості 8 осіб (група Керівників)**

№	Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
1	досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів	7	2.0	4.0
2	досягнення мінімального рівня цін на послуги компанії	1	-4.0	16.0

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.4

№	Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
3	диверсифікація напрямів діяльності	2	-3.0	9.0
4	створення власного іміджу	6	1.0	1.0
5	створення власного бренду	5	0.0	0.0
6	здобуття вміння вирізнятись з-поміж інших компаній-конкурентів	3	-2.0	4.0
7	збільшення ринкової вартості компанії	4	-1.0	1.0
8	розробка унікального продукту компанії	0	-5.0	25.0
	Середнє значення	3.50		
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.09		

Таблиця В.5

Результати визначення показників оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства

Місце в порядку зростання	Показники, які дозволяють найкраще оцінити успішність стратегії розвитку компанії	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення (d_j)	Квадрат відхилень сум рангів (d_j^2)
3	витрати на дослідження та інновації	3.00	-0.4	0.19
2	витрати на сучасні інформаційні технології	6.72	3.3	10.76
1	витрати на розвиток підприємства	8.80	5.4	28.73
4	комплексний показник	-4.76	-8.2	67.24
	Середнє значення	3.44	критерій Пірсона для оцінки значущості коефіцієнта конкордації	39.99
	Коефіцієнт конкордації експертів	0.53		3.84

Додаток Г

Проміжні розрахунки при побудові матриць відстаней для оцінки стійкості розвитку підприємства

Таблиця Г.1

Матриця відстаней для десяти показників оцінки стійкості розвитку підприємства

	Кластери									
Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Склад кластера	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8,9)	(10)	(11)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.00	3.61	2.06	6.48	1.76	2.36	1.11	1.92	2.64	4.09
2	3.61	0.00	5.52	3.06	5.35	5.97	4.64	5.52	6.25	7.70
3	2.06	5.52	0.00	8.19	0.63	0.94	0.94	0.67	1.18	2.52
4	6.48	3.06	8.19	0.00	8.14	8.78	7.38	8.31	9.07	10.54
5	1.76	5.35	0.63	8.14	0.00	0.65	0.76	0.18	0.94	2.42
6	2.36	5.97	0.94	8.78	0.65	0.00	1.41	0.35	0.29	1.77
7	1.11	4.64	0.94	7.38	0.76	1.41	0.00	0.94	1.71	3.18
8	1.92	5.52	0.67	8.31	0.18	0.35	0.94	0.00	0.65	2.12
9	2.64	6.25	1.18	9.07	0.94	0.29	1.71	0.65	0.00	1.48
10	4.09	7.70	2.52	10.54	2.42	1.77	3.18	2.12	1.48	0.00

Таблиця Г.2.

Матриця відстаней для дев'яти показників оцінки стійкості розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Склад кластера	(1)	(2)	(3)	(4)	(5,8,9)	(6)	(7)	(10)	(11)
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.00	3.61	2.06	6.48	1.76	2.36	1.11	2.64	4.09
2	3.61	0.00	5.52	3.06	5.35	5.97	4.64	6.25	7.70
3	2.06	5.52	0.00	8.19	0.63	0.94	0.94	1.18	2.52
4	6.48	3.06	8.19	0.00	8.14	8.78	7.38	9.07	10.54

Продовження додатку Г
Продовження таблиці Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	1.76	5.35	0.63	8.14	0.00	0.65	0.76	0.94	2.42
6	2.36	5.97	0.94	8.78	0.65	0.00	1.41	0.29	1.77
7	1.11	4.64	0.94	7.38	0.76	1.41	0.00	1.71	3.18
8	2.64	6.25	1.18	9.07	0.94	0.29	1.71	0.00	1.48
9	4.09	7.70	2.52	10.54	2.42	1.77	3.18	1.48	0.00

Таблиця Г.3.

Матриця відстаней для восьми показників оцінки стійкості розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7	8
склад кластера	(1)	(2)	(3)	(4)	(5,8,9,10)	(6)	(7)	(11)
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0.00	3.61	2.06	6.48	1.76	2.36	1.11	4.09
2	3.61	0.00	5.52	3.06	5.35	5.97	4.64	7.70
3	2.06	5.52	0.00	8.19	0.63	0.94	0.94	2.52
4	6.48	3.06	8.19	0.00	8.14	8.78	7.38	10.54
5	1.76	5.35	0.63	8.14	0.00	0.65	0.76	2.42
6	2.36	5.97	0.94	8.78	0.65	0.00	1.41	1.77
7	1.11	4.64	0.94	7.38	0.76	1.41	0.00	3.18
8	4.09	7.70	2.52	10.54	2.42	1.77	3.18	0.00

Таблиця Г.4

Матриця відстаней для семи показників оцінки стійкості розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7
Склад кластера	(1)	(2)	(3)	(4)	(5,6,8,9,10)	(7)	(11)
	1	2	3	4	5	6	7
1	0.00	2.38	2.25	5.29	1.93	1.88	2.96
2	2.38	0.00	3.03	3.06	3.03	2.72	4.31
3	2.25	3.03	0.00	6.79	0.47	1.12	0.72
4	5.29	3.06	6.79	0.00	6.06	5.73	7.32
5	1.93	3.03	0.47	6.06	0.00	0.35	1.28
6	1.88	2.72	1.12	5.73	0.35	0.00	1.60
7	2.96	4.31	0.72	7.32	1.28	1.60	0.00

Продовження додатку Г

Таблиця Г.5

**Матриця відстаней для п'яти показників оцінки стійкості розвитку
підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4	5
Склад кластера	(1)	(2)	(3,5,6,7,8,9,10)	(4)	(11)
	1	2	3	4	5
1	0.00	3.61	1.11	6.48	4.09
2	3.61	0.00	4.64	3.06	7.70
3	1.11	4.64	0.00	8.19	1.77
4	6.48	3.06	8.19	0.00	10.54
5	4.09	7.70	1.77	10.54	0.00

Таблиця Г.6

**Матриця відстаней для чотирьох показників оцінки стійкості розвитку
підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4
Склад кластера	(1,3,5,6,7,8,9,10)	(2)	(4)	(11)
	1	2	3	4
1	0.00	3.61	6.48	4.09
2	3.61	0.00	3.06	7.70
3	6.48	3.06	0.00	10.54
4	4.09	7.70	10.54	0.00

Додаток Г

Проміжні розрахунки при побудові матриць відстаней для показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства

Таблиця Г.1

Матриця відстаней для дев'яти показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства

	Кластери								
Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Склад кластера	(1,7)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0.00	2.66	1.03	1.26	0.75	7.99	0.83	2.50	2.69
2	2.66	0.00	2.65	3.75	2.50	6.92	2.79	4.43	3.35
3	1.03	2.65	0.00	1.25	0.31	8.75	0.28	1.83	1.66
4	1.26	3.75	1.25	0.00	1.28	9.18	1.01	1.47	2.46
5	0.75	2.50	0.31	1.28	0.00	8.46	0.29	2.08	1.95
6	7.99	6.92	8.75	9.18	8.46	0.00	8.70	10.48	10.07
7	0.83	2.79	0.28	1.01	0.29	8.70	0.00	1.81	1.89
8	2.50	4.43	1.83	1.47	2.08	10.48	1.81	0.00	1.81
9	2.69	3.35	1.66	2.46	1.95	10.07	1.89	1.81	0.00

Таблиця Г.2

Матриця відстаней для восьми показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства

Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7	8
Склад кластера	(1,7)	(2)	(3,8)	(4)	(5)	(6)	(9)	(10)
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0.00	2.66	0.83	1.26	0.75	7.99	2.50	2.69
2	2.66	0.00	2.65	3.75	2.50	6.92	4.43	3.35
3	0.83	2.65	0.00	1.25	0.31	8.75	1.83	1.66
4	1.26	3.75	1.25	0.00	1.28	9.18	1.47	2.46
5	0.75	2.50	0.31	1.28	0.00	8.46	2.08	1.95
6	7.99	6.92	8.75	9.18	8.46	0.00	10.48	10.07

Продовження додатку Г

Продовження таблиці Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	2.50	4.43	1.83	1.47	2.08	10.48	0.00	1.81
8	2.69	3.35	1.66	2.46	1.95	10.07	1.81	0.00

Таблиця Г.3

**Матриця відстаней для семи показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4	5	6	7
Склад кластера	(1,7)	(2)	(3,5,8)	(4)	(6)	(9)	(10)
	1	2	3	4	5	6	7
1	0.00	2.66	0.75	1.26	7.99	2.50	2.69
2	2.66	0.00	2.50	3.75	6.92	4.43	3.35
3	0.75	2.50	0.00	1.25	8.75	1.83	1.66
4	1.26	3.75	1.25	0.00	9.18	1.47	2.46
5	7.99	6.92	8.75	9.18	0.00	10.48	10.07
6	2.50	4.43	1.83	1.47	10.48	0.00	1.81
7	2.69	3.35	1.66	2.46	10.07	1.81	0.00

Таблиця Г.4

**Матриця відстаней для шести показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4	5	6
Склад кластера	(1,3,5,7,8)	(2)	(4)	(6)	(9)	(10)
	1	2	3	4	5	6
1	0.00	2.66	1.26	7.99	2.50	2.69
2	2.66	0.00	3.75	6.92	4.43	3.35
3	1.26	3.75	0.00	9.18	1.47	2.46
4	7.99	6.92	9.18	0.00	10.48	10.07
5	2.50	4.43	1.47	10.48	0.00	1.81
6	2.69	3.35	2.46	10.07	1.81	0.00

Продовження додатку Г

Таблиця Г.5

**Матриця відстаней для п'яти показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4	5
Склад кластера	(1,3, 4,5,7,8)	(2)	(6)	(9)	(10)
	1	2	3	4	5
1	0.00	2.66	7.99	2.50	2.69
2	2.66	0.00	6.92	4.43	3.35
3	7.99	6.92	0.00	10.48	10.07
4	2.50	4.43	10.48	0.00	1.81
5	2.69	3.35	10.07	1.81	0.00

Таблиця Г.6

**Матриця відстаней для чотирьох показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Номер кластера	1	2	3	4
Склад кластера	(1,3, 4,5,7,8)	(2)	(6)	(9,10)
	1	2	3	4
1	0.00	2.66	7.99	2.50
2	2.66	0.00	6.92	3.35
3	7.99	6.92	0.00	10.07
4	2.50	3.35	10.07	0.00

Таблиця Г.7

**Матриця відстаней для трьох показників оцінки ефективності
реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Номер кластера	1	2	3
Склад кластера	(1,2,3,4,5,7,8,9,10)	(2)	(6)
	1	2	3
1	0.00	2.66	7.99
2	2.66	0.00	6.92
3	7.99	6.92	0.00

Додаток Д

Проміжні розрахунки при побудові матриць відстаней для фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Таблиця Д.1

Матриця відстаней для п'яти фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3	4	5
склад кластера	(1)	(2)	(3)	(4)	(5,6,7)
	1	2	3	4	5
1	0.00	3.58	3.41	8.63	3.70
2	3.58	0.00	6.95	12.20	7.28
3	3.41	6.95	0.00	5.28	0.79
4	8.63	12.20	5.28	0.00	4.88
5	3.70	7.28	0.79	4.88	0.00

Таблиця Д.2

Матриця відстаней для чотирьох фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3	4
склад кластера	(1)	(2)	(3, 5, 6,7)	(4)
	1	2	3	4
1	0	3.58	3.41	8.63
2	3.58	0	6.95	12.20
3	3.41	6.95	0	0.79
4	8.63	12.20	0.79	0

Таблиця Д.3

Матриця відстаней для трьох фінансових показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Номер кластера	1	2	3
склад кластера	(1)	(2)	(3,4,5,6,7)
	1	2	3
1	0	3.58	3.41
2	3.58	0	6.95
3	3.41	6.95	0

Додаток Е

Результати SWOT аналізу, MMC EFAS, IFAS та SFAS аналізу для досліджуваних підприємств

Таблиця Е.1

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «НЕО «ЕКСПЕРТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	Мало постійних клієнтів
Наявність портфоліо	Обмежений обсяг фінансових ресурсів
Наявність дозвільних сертифікатів	Низький рівень платіжної культури клієнтів
Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Низький рівень витрат на розвиток підприємства
Наявність рекомендацій	Низький рівень витрат на маркетинг
Відсутність судових позовів	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю
Наявність власних робочих методик	Низький рівень витрат на інновації
-	Невелика чисельність персоналу
Можливості	Загрози
Використання сучасних технологій в операційній діяльності	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень
Взаємодія з міжнародними партнерами	Вихід на ринок нових гравців
Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку
Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві

Продовження додатку Е

Таблиця Е.2

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Бізнес Ассіст»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	Обмежений обсяг фінансових ресурсів
Наявність портфоліо	Наявність судових позовів
Наявність дозвільних сертифікатів	Низький рівень витрат на маркетинг
Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю
Наявність рекомендацій	-
Наявність власних інформаційних систем для оптимізації робочого процесу	-
Диверсифікація діяльності	-
Можливості	Загрози
Взаємодія з міжнародними партнерами	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень
Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	Вихід на ринок нових гравців
Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку

Таблиця Е.3

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Сван консалтинг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	Обмежений обсяг фінансових ресурсів
Наявність портфоліо	Низький рівень витрат на розвиток підприємства
Наявність дозвільних сертифікатів	Низький рівень витрат на маркетинг
Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю
Наявність рекомендацій	Низький рівень витрат на інновації

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відсутність судових позовів	Невелика чисельність персоналу
Наявність власних робочих методик	-
Наявність зв'язків із громадськими організаціями	-
Можливості	Загрози
Використання сучасних технологій в операційній діяльності	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень
Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	Вихід на ринок нових гравців
Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку
-	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві

Таблиця Е.4

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «УСК Консалтинг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	Мало постійних клієнтів
Наявність портфоліо	Обмежений обсяг фінансових ресурсів
Наявність дозвільних сертифікатів	наявність судових позовів
Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Низький рівень витрат на розвиток підприємства
Наявність рекомендацій	Низький рівень витрат на маркетинг
Наявність власних робочих методик	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю
Наявність зв'язків із публічними діячами	Низький рівень витрат на інновації
-	Невелика чисельність персоналу

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.4

Можливості	Загрози
Використання сучасних технологій в операційній діяльності	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень
Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	Вихід на ринок нових гравців
Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку
-	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві

Таблиця Е.5

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Ернст енд Янг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	Відсутність гнучкості в питанні мінімізації витрат на послуги підприємства
Наявність портфоліо	Наявність тенденцій до плинності кадрів та виділення частин великого підприємства у менші підприємства-конкуренти
Наявність дозвільних сертифікатів	Наявність судових позовів
Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	-
Наявність рекомендацій	-
Наявність власних робочих методик	-
Використання сучасних інформаційних технологій	-
Стабільні витрати на дослідження та інновації	-
Диверсифікація діяльності	-
Наявність міжнародних партнерів та офісів у різних країнах	-

Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.5

Сильні сторони	Слабкі сторони
Забезпеченість ресурсами (фінансовими, кадровими)	-
Наявність зв'язків із громадськими організаціями	-
Наявність відгуків клієнтів	-
Можливості	Загрози
Використання сучасних технологій в операційній діяльності	Можливість рецесії світової економіки як наслідок глобалізації
Розробка унікальних консалтингових продуктів	Вихід на ринок нових гравців
Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку
Придбання успішних підприємств, менших за розмірами, для розвитку бізнесу	-
Збільшення ринкової вартості компанії	-

Таблиця Е.6

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «НЕО
«Експерт» (MMC EFAS)

№	Зовнішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Можливості							
1	Використання сучасних технологій в операційній діяльності	20%	0,28	17,00	3,40	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники оцінки стійкості розвитку
2	Взаємодія з міжнародними партнерами	10%	-0,04	17,00	1,70	Наявність міжнародних партнерів	Показники оцінки стійкості розвитку
3	Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	10%	-0,04	4,00	0,40	Наявність зв'язків із публічними діячами	Показники оцінки стійкості розвитку

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	5%	-0,08	1,00	0,05	Ринкова вартість підприємства	Фінансові показники
Загальна оцінка можливостей:					5.55		
Загрози							
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень	10%	-0,12	-2,00	-0,20	Витрати у розвиток суспільства	Робота з цим чинником відповідає цілям і задачам стратегії розвитку, тому обирається один з показників групи оцінки стійкості розвитку, а оскільки законодавство пов'язане з розвитком суспільства, може бути обрано показник обсягу витрат у розвиток суспільства
2	Вихід на ринок нових гравців	10%	-0,16	-18,00	-1,80	Кількість повторних звернень клієнтів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників, Наприклад, кількість повторних звернень клієнтів, оскільки нові гравці можуть змінити частку підприємства на ринку і відповідно переманити до себе частину клієнтів
3	Падіння середнього лузевого рівня ринкової норми прибутку	25%	0,41	-12,00	-3,00	Чистий прибуток	Фінансові показники
4	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві	10%	-0,28	-17,00	-1,70	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники оцінки стійкості розвитку
Загальна оцінка загроз:					-6,70		
Всього:		100%			-1,15		

Запропоновано автором

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «Бізнес Ассіст» (MMC EFAS)

№	Зовнішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
Можливості							
1	Взаємодія з міжнародними партнерами	10%	-0,04	17,00	1,70	Наявність міжнародних партнерів	Показники стійкості розвитку
2	Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	10%	-0,04	4,00	0,40	Наявність зв'язків із публічними діячами	Показники стійкості розвитку
3	Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	25%	-0,08	1,00	0,25	Ринкова вартість підприємства	Фінансові показники
Загальна оцінка можливостей:					2,35		
Загрози							
1	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень	10%	-0,12	-2,00	-0,20	Витрати у розвиток суспільства	Робота з цим чинником відповідає цілям і задачам стратегії розвитку, тому обирається один з показників групи оцінки стійкості розвитку, а оскільки законодавство пов'язане з розвитком суспільства, може бути обрано показник обсягу витрат у розвиток суспільства
2	Вихід на ринок нових гравців	20%	-0,16	-18,00	-3,60	Кількість повторних звернень клієнтів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників: кількість повторних звернень клієнтів, оскільки нові гравці можуть змінити частку підприємства на ринку і відповідно переманити до себе частину клієнтів
3	Падіння середньогалузевої рівня ринкової норми прибутку	25%	0,41	-12,00	-3,00	Чистий прибуток	Фінансові показники
Загальна оцінка загроз:					-6,80		
Всього:		100%			-4,45		

Запропоновано автором

**Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «Сван
консалтинг» (MMC EFAS)**

№	Зовнішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Можливості							
1	Використання сучасних технологій в операційній діяльності	25%	0,28	17,00	4,25	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
2	Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	5%	-0,04	4,00	0,20	Наявність зв'язків із публічними діячами	Показники стійкості розвитку
3	Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	10%	-0,08	1,00	0,10	Ринкова вартість підприємства	Фінансові показники
Загальна оцінка можливостей:					4,55		
Загрози							
1	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень	10%	-0,12	-2,00	-0,20	Витрати у розвиток суспільства	Робота з цим чинником відповідає цілям і задачам стратегії розвитку, тому обирається один з показників групи оцінки стійкості розвитку, а оскільки законодавство пов'язане з розвитком суспільства, може бути обрано показник обсягу витрат у розвиток суспільства

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Вихід на ринок нових гравців	10%	-0,16	-18,00	-1,80	Кількість повторних звернень клієнтів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників, Наприклад, кількість повторних звернень клієнтів, оскільки нові гравці можуть змінити частку підприємства на ринку і відповідно переманити до себе частину клієнтів
3	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку	20%	0,41	-12,00	-2,40	Чистий прибуток	Фінансові показники
4	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві	20%	0,28	-17,00	-3,40	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
Загальна оцінка загроз:					-		
					7,80		
Всього:		100 %			-		
					3,25		

Запропоновано автором

**Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «УСК
Консалтинг» (MMC EFAS)**

№	Зовнішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Можливості							
1	Використання сучасних технологій в операційній діяльності	25%	0,28	17,00	4,25	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
2	Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	10%	-0,04	4,00	0,40	Наявність зв'язків із публічними діячами	Показники стійкості розвитку
3	Продаж компанії або злиття з іншими компаніями	10%	-0,08	1,00	0,10	Ринкова вартість підприємства	Фінансові показники
Загальна оцінка можливостей:					4,75		
Загрози							
1	Несприятливі зміни законодавства, введення додаткових обмежень	5%	-0,12	-2,00	-0,10	Витрати у розвиток суспільства	Робота з цим чинником відповідає цілям і задачам стратегії розвитку, тому обирається один з показників групи оцінки стійкості розвитку, а оскільки законодавство пов'язане з розвитком суспільства, може бути обрано показник обсягу витрат у розвиток суспільства
2	Вихід на ринок нових гравців	5%	-0,16	-18,00	-0,90	Кількість повторних звернень клієнтів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників. Наприклад, кількість повторних звернень клієнтів, оскільки нові гравці можуть змінити частку підприємства на ринку і відповідно переманити до себе частину клієнтів

Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.9

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку	20%	0,41	-12,00	-2,40	Чистий прибуток	Фінансові показники
4	Технологічне старіння бізнес-процесів на підприємстві	25%	0,28	-17,00	-4,25	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
Загальна оцінка загроз:					-7,65		
Всього:		100%			-2,90		

Таблиця Е.10

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «Ернст енд Янг» (MMC EFAS)

№	Зовнішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Можливості							
1	Використання сучасних технологій в операційній діяльності	20%	0,28	17,00	3,40	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
2	Розробка унікальних консалтингових продуктів	15%	0,00	17,00	2,55	Наявність власних робочих методик, проектів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників. Наприклад, наявність власних робочих методик, проектів, оскільки ці активи у випадку їх унікальності можуть бути запатентованими об'єктами інтелектуальної власності підприємства
3	Зв'язки з публічними особами та іншими стейкхолдерами	10%	-0,04	4,00	0,40	Наявність зв'язків із публічними діячами	Показники стійкості розвитку

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.10

1	2	3	4	5	6	7	8
4	придбання успішних підприємств, менших за розмірами, для розвитку бізнесу	5%	-0,08	1,00	0,05	Ринкова вартість підприємства	Угоди на ринку М&А пов'язані з ринковою вартістю підприємств, тобто з групою фінансових показників
5	Збільшення ринкової вартості компанії	5%	-0,08	1,00	0,05	Ринкова вартість підприємства	Фінансові показники
Загальна оцінка можливостей:					6,45		
Загрози							
1	Можливість рецесії світової економіки як наслідок глобалізації	20%	0,44	-17,00	-3,40	Витрати на розвиток підприємства	Відповідає цілям і задачам стратегії розвитку, тому обрано показник обсягів витрат на розвиток підприємства, оскільки відсутній деталізований опис сутності загрози для підприємства
2	Вихід на ринок нових гравців	5%	-0,16	-18,00	-0,90	Кількість повторних звернень клієнтів	Відповідність цілям і задачам конкурентної стратегії, тому обирається показник з групи ринкових показників. Наприклад, кількість повторних звернень клієнтів, оскільки нові гравці можуть змінити частку підприємства на ринку і відповідно переманити до себе частину клієнтів
3	Падіння середньогалузевого рівня ринкової норми прибутку	20%	0,41	-12,00	-2,40	чистий прибуток	Фінансові показники
Загальна оцінка загроз:					-6,70		
Всього:		100%			-0,25		

Запропоновано автором

Продовження додатку Е

Таблиця Е.11

**Результати аналізу внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «НЕО
«Експерт» (MMC IFAS)**

№	Внутрішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони							
1	Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	5%	-0,08	15,00	0,75	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	Показники оцінки конкурентної стратегії
2	Наявність портфоліо	5%	-0,04	1,00	0,05	Наявність портфоліо	Показники оцінки конкурентної стратегії
3	Наявність дозвільних сертифікатів	10%	0,04	3,00	0,30	Наявність спеціальних сертифікатів	Показники оцінки конкурентної стратегії
4	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	5%	-0,16	14,00	0,70	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Показники оцінки стійкості розвитку
5	Наявність рекомендацій	10%	0,08	15,00	1,50	Наявність рекомендацій	Показники оцінки конкурентної стратегії
6	Відсутність судових позовів	5%	-0,08	1,00	0,05	Відсутність судових позовів	Показники оцінки конкурентної стратегії
7	Наявність власних робочих методик	5%	0,00	17,00	0,85	Наявність власних робочих методик, проектів	Показники оцінки конкурентної стратегії

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна оцінка сильних сторін:					4,20		
Слабкі сторони							
1	Мало постійних клієнтів	15%	0,48	-17,00	-2,55	Кількість постійних клієнтів	Показники оцінки конкурентної стратегії
2	Обмежений обсяг фінансових ресурсів	10%	0,12	-1,00	-0,10	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники (рентабельність ЕВІТДА)
3	Низький рівень платіжної культури клієнтів	0%	-0,36	-12,00	0,00	Рентабельність окремо кожного проекту	Фінансові показники (рентабельність окремо кожного проекту)
4	Низький рівень витрат на розвиток підприємства	15%	0,44	-17,00	-2,55	Витрати на розвиток підприємства	Показники оцінки стійкості розвитку
5	Низький рівень витрат на маркетинг	0%	-0,16	0,00	0,00	Загальні маркетингові витрати	Показники оцінки конкурентної стратегії
6	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю	0%	-0,04	-6,00	0,00	Витрати на зв'язки з громадськістю	Показники оцінки конкурентної стратегії
7	Низький рівень витрат на інновації	10%	0,20	-13,00	-1,30	Витрати на дослідження та інновації	Показники оцінки стійкості розвитку
8	Невелика чисельність персоналу	5%	-0,08	-1,00	-0,05	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	Фінансові показники (питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту)
Загальна оцінка слабких сторін:					-6,55		
Всього:		100%			-2,35		

Запропоновано автором

Продовження додатку Е

Таблиця Е.12

Результати аналізу внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «Бізнес Ассіст» (ММС IFAS)

№	Внутрішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони							
1	Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	5%	-0,08	15,00	0,75	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
2	Наявність портфоліо	5%	-0,04	1,00	0,05	Наявність портфоліо	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
3	Наявність дозвільних сертифікатів	10%	0,04	3,00	0,30	Наявність спеціальних сертифікатів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
4	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	5%	-0,16	14,00	0,70	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Показники оцінки стійкості розвитку
5	Наявність рекомендацій	10%	0,08	15,00	1,50	Наявність рекомендацій	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.12

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Наявність власних інформаційних систем для оптимізації робочого процесу	25%	0,28	17,00	4,25	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
7	Диверсифікація діяльності	5%	-0,12	2,00	0,10	Соціально-економічний ефект	Фактор пов'язаний з конкурентною стратегією, тому показник обирається з-поміж показників оцінки конкурентної стратегії
Загальна оцінка сильних сторін:					7,65		
Слабкі сторони							
1	Обмежений обсяг фінансових ресурсів	15%	0,12	-1,00	-0,15	Кількість постійних клієнтів	Показники оцінки конкурентної стратегії
2	Наявність судових позовів	5%	-0,08	-1,00	-0,05	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники (рентабельність ЕВІТДА)
3	Низький рівень витрат на маркетинг	5%	-0,16	0,00	0,00	Рентабельність окремо кожного проекту	Фінансові показники (рентабельність окремо кожного проекту)
4	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю	10%	-0,28	0,00	0,00	Витрати на розвиток підприємства	Показники оцінки стійкості розвитку
Загальна оцінка слабких сторін:					-0,20		
Всього:		100%			7,45		

Продовження додатку Е

Таблиця Е.13

**Результати аналізу внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «Сван
Консалтинг» (ММС IFAS)**

№	Внутрішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони							
1	Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	5%	-0,08	15,00	0,75	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	Показники оцінки конкурентної стратегії
2	Наявність портфолію	5%	-0,04	1,00	0,05	Наявність портфолію	Показники оцінки конкурентної стратегії
3	Наявність дозвільних сертифікатів	5%	0,04	3,00	0,15	Наявність спеціальних сертифікатів	Показники оцінки конкурентної стратегії
4	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	5%	-0,16	14,00	0,70	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Показники оцінки стійкості розвитку
5	Наявність рекомендацій	15%	0,08	15,00	2,25	Наявність рекомендацій	Показники оцінки конкурентної стратегії
6	Відсутність судових позовів	5%	-0,08	1,00	0,05	Відсутність судових позовів	Показники оцінки конкурентної стратегії
7	Наявність власних робочих методик	5%	0,00	17,00	0,85	Наявність власних робочих методик, проектів	Показники оцінки конкурентної стратегії
8	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	5%	-0,04	6,00	0,30	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	Показники стійкості розвитку
Загальна оцінка сильних сторін:					5,10		
Слабкі сторони							
1	Обмежений обсяг фінансових ресурсів	10%	0,12	-1,00	-0,10	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники (рентабельність ЕВІТДА)
2	Низький рівень витрат на розвиток підприємства	15%	0,44	-17,00	-2,55	Витрати на розвиток підприємства	Показники стійкості розвитку

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.13

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Низький рівень витрат на маркетинг	5%	-0,16	0,00	0,00	Загальні маркетингові витрати	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
4	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю	0%	-0,28	0,00	0,00	Витрати на зв'язки з громадськістю	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
5	Низький рівень витрат на інновації	15%	0,20	-13,00	-1,95	Витрати на дослідження та інновації	Показники стійкості розвитку
6	Невелика чисельність персоналу	5%	-0,08	-1,00	-0,05	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	Фінансові показники (питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту)
Загальна оцінка слабких сторін:					-4,65		
Всього:		100%			0,45		

Таблиця Е.14

**Результати аналізу внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «УСК
КОНСАЛТИНГ» (MMC IFAS)**

№	Внутрішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони							
1	наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	5%	-0,08	15,00	0,75	досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	показники оцінки конкурентної стратегії
2	наявність портфоліо	5%	-0,04	1,00	0,05	наявність портфоліо	показники оцінки конкурентної стратегії

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.14

1	2	3	4	5	6	7	8
3	наявність дозвільних сертифікатів	5%	0,04	3,00	0,15	наявність спеціальних сертифікатів	показники оцінки конкурентної стратегії
4	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	5%	-0,16	14,00	0,70	членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	показники оцінки стійкості розвитку
5	наявність рекомендацій	10%	0,08	15,00	1,50	наявність рекомендацій	показники оцінки конкурентної стратегії
6	наявність власних робочих методик	5%	0,00	17,00	0,85	наявність власних робочих методик, проєктів	показники оцінки конкурентної стратегії
7	наявність зв'язків із громадськими організаціями	5%	-0,04	6,00	0,30	наявність зв'язків із громадськими організаціями	Показники стійкості розвитку
Загальна оцінка сильних сторін:					4.30		
Слабкі сторони							
1	Мало постійних клієнтів	15%	0,48	-17,00	-2,55	Кількість постійних клієнтів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
2	Обмежений обсяг фінансових ресурсів	10%	0,12	-1,00	-0,10	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники
3	Наявність судових позовів	5%	-0,08	-1,00	-0,05	Відсутність судових позовів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
4	Низький рівень витрат на розвиток підприємства	15%	0,44	-17,00	-2.55	Витрати на розвиток підприємства	Показники стійкості розвитку
5	Низький рівень витрат на маркетинг	0%	-0,16	0,00	0.00	Загальні маркетингові витрати	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
6	Низький рівень витрат на зв'язки з громадськістю	0%	-0,28	0,00	0.00	Витрати на зв'язки з громадськістю	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.14

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Низький рівень витрат на інновації	10%	0,20	-13,00	-1.30	Витрати на дослідження та інновації	Показники стійкості розвитку
8	Невелика чисельність персоналу	5%	-0,08	-1,00	-0.05	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	Фінансові показники
Загальна оцінка слабких сторін:					-6.60		
Всього:		100%			-2,30		

Таблиця Е.15

Результати аналізу внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» (ММС IFAS)

№	Внутрішні стратегічні фактори	Вага чинника, визначена Стратегом компанії	Вага чинника, визначена при експертному опитуванні, яка використовується довідково	Сумарний рейтинг чинників, визначений експертами	Зважена оцінка чинника	Показник	Група показників, коментар
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони							
1	Наявність досвіду у вирішенні певного кола питань	5%	-0,08	15,00	0,75	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	Показники оцінки конкурентної стратегії
2	Наявність портфолію	5%	-0,04	1,00	0,05	Наявність портфолію	Показники оцінки конкурентної стратегії
3	Наявність дозвільних сертифікатів	5%	0,04	3,00	0,15	Наявність спеціальних сертифікатів	Показники оцінки конкурентної стратегії
4	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	0%	-0,16	14,00	0,00	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	Показники оцінки стійкості розвитку
5	Наявність рекомендацій	5%	0,08	15,00	0,75	Наявність рекомендацій	Показники оцінки конкурентної стратегії
6	Наявність власних робочих методик	5%	0,00	17,00	0,85	Наявність власних робочих методик, проектів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)

Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.15

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Використання сучасних інформаційних технологій	15%	0,28	17,00	2,55	Витрати на сучасні інформаційні технології	Показники стійкості розвитку
8	Стабільні витрати на дослідження та інновації	15%	0,20	13,00	1,95	Витрати на дослідження та інновації	Показники стійкості розвитку
9	Диверсифікація діяльності	0%	-0,12	2,00	0,00	Соціально-економічний ефект	Фактор, пов'язаний з конкурентною стратегією, тому показник обирається з-поміж показників оцінки конкурентної стратегії
10	Наявність міжнародних партнерів та офісів у різних країнах	5%	-0,04	17,00	0,85	Наявність міжнародних партнерів	Показники стійкості розвитку
11	Забезпеченість ресурсами (фінансовими, кадровими)	10%	0,12	1,00	0,10	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники
12	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	5%	-0,04	6,00	0,30	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	Показники стійкості розвитку
13	Наявність відгуків клієнтів	10%	0,12	2,00	0,20	Наявність відгуків клієнтів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
Загальна оцінка сильних сторін:					8,50		
Слабкі сторони							
1	Відсутність гнучкості в питанні мінімізації витрат на послуги підприємства	5%	-0,16	0,00	0,00	Кількість постійних клієнтів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
2	Наявність тенденцій до плинності кадрів та виділення частин великого підприємства у менші підприємства-конкуренти	5%	0,04	-17,00	-0,85	Рентабельність ЕВІТДА	Фінансові показники
3	Наявність судових позовів	5%	-0,08	-1,00	-0,05	Відсутність судових позовів	Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)
Загальна оцінка слабких сторін:					-0,90		
Всього:		100%			7,60		

**Співставлення оцінок експертів з факторами, отриманими в
результаті SWOT-аналізу**

Група показників	Показники оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку	Підсумков е значення ваги	Сумарний рейтинг	Номер підприємства*					Разом
				1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники стійкості розвитку	Витрати на дослідження та інновації	0,20	13	+		+	+	+	4
	Витрати на сучасні інформаційні технології	0,28	17	++	+	++	++	++	9
Показники стійкості розвитку	Витрати на благодійність	-0,40	0						0
	Витрати на розвиток підприємства	0,44	17	+		+	+	+	4
	Витрати на розвиток суспільства	-0,12	1	+	+	+	+		4
	Витрати на захист навколишнього середовища	-0,16	3						0
	Наявність зв'язків із державними установами	0,04	12						0
	Наявність зв'язків із публічними діячами	-0,04	4	+	+	+	+	+	5
	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	-0,04	6			+	+	+	3
	Наявність міжнародних партнерів	-0,04	17	+	+			+	3
	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	-0,16	14	+	+	+	+	+	5
Ринкові показники ефективності (показник ефективності конкурентної стратегії)	Наявність відгуків клієнтів	0,12	2					+	1
	Наявність рекомендацій	0,08	15	+	+	+	+	+	5
	Наявність портфоліо	-0,04	1	+	+	+	+	+	5
	Наявність власних робочих методик, проектів	0,00	17	+		+	+	++	5
	Наявність спеціальних сертифікатів	0,04	3	+	+	+	+	+	5

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Кількість постійних клієнтів	0,48	17	+			+		2
	Кількість повторних звернень клієнтів	0,04	17	+	+	+	+	++	6
	Відсутність судових позовів	-0,08	1	+	+	+	+	+	5
	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	-0,08	15	+	+	+	+	+	5
	Соціально-економічний ефект	-0,12	2		+			+	2
	Загальні маркетингові витрати	-0,16	0	+	+	+	+		4
	Витрати на зв'язки з громадськістю	-0,28	0	+	+	+	+		4
Фінансові показники	Виручка від реалізації	0,20	15						0
	Чистий прибуток	0,36	17	+	+	+	+	+	5
	Рентабельність ЕВІТДА	0,12	1	+	+	+	+	+	5
	Рентабельність окремо кожного проекту	-0,36	12	+					1
	Структура витрат	-0,16	0					+	0
	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	-0,08	1	+		+	+		3
	Ринкова вартість підприємства	-0,08	1	+	+	+	+	++	6
	Разом:	-	-	23	17	21	22	24	-

* - №1 ТОВ «НЕО «Експерт», №2 ТОВ «Бізнес Ассіст», №3 ТОВ «Сван консалтинг», №4 ТОВ «УСК Консалтинг», №5 ТОВ «Ернст енд Янг»

Визначення показників, які найбільше дозволяють підприємству
сформуванню своєї особливої ринкової позиції

Група показників	Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку	Підсумкове значення ваги	Сумарний рейтинг	Разом для п'яти підприємств:	Середнє значення серед шести компаній	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники стійкості розвитку	Витрати на дослідження та інновації	0,20	13	4	0.80000	0.44721	0.55901
	Витрати на сучасні інформаційні технології	0,28	17	9	1.80000	0.44721	0.24845
	Витрати на благодійність	-0,40	0	0	0,00000	0,00000	-
	Витрати на розвиток підприємства	0,44	17	4	0.80000	0.00000	0.00000
	Витрати на розвиток суспільства	-0,12	1	4	0.80000	0.44721	0.55901
	Витрати на захист навколишнього середовища	-0,16	3	0	0.00000	0.00000	-
	Наявність зв'язків із державними установами	0,04	12	0	0.00000	0.00000	-
	Наявність зв'язків із публічними діячами	-0,04	4	5	1.00000	0.00000	0.00000
	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	-0,04	6	3	0.60000	0.89443	1.49072
	Наявність міжнародних партнерів	-0,04	17	3	0.60000	0.54772	0.91287
	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	-0,16	14	5	1.00000	0.00000	0.00000

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.17

1	2	3	4	5	6	7	8	
Ринкові показники ефективності (показники ефективності конкурентної стратегії)	Наявність відгуків клієнтів	0,12	2	1	0.2000 0	0.44721	2.2360 5	
	Наявність рекомендацій	0,08	15	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
	Наявність портфоліо	-0,04	1	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
	Наявність власних робочих методик, проєктів	0,00	17	5	1.0000 0	0.50000	0.5000 0	
	Наявність спеціальних сертифікатів	0,04	3	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
	Кількість постійних клієнтів	0,48	17	2	0.4000 0	0.54772	1.3693 0	
	Кількість повторних звернень клієнтів	0,04	17	6	1.2000 0	0.44721	0.3726 8	
	Відсутність судових позовів	-0,08	1	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	-0,08	15	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
	Соціально-економічний ефект	-0,12	2	2	0.4000 0	0.54772	1.3693 0	
	Загальні маркетингові витрати	-0,16	0	4	0.8000 0	0.44721	0.5590 1	
	Витрати на зв'язки з громадськістю	-0,28	0	4	0.8000 0	0.44721	0.5590 1	
	Фінансові показники	Виручка від реалізації	0,20	15	0	0.0000 0	0.44721	-
		Чистий прибуток	0,36	17	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0
Рентабельність EBITDA		0,12	1	5	1.0000 0	0.00000	0.0000 0	
Рентабельність окремо кожного проєкту		-0,36	12	1	0.2000 0	0.44721	2.2360 5	
Структура витрат		-0,16	0	1	0.2000 0	0.44721	2.2360 5	
Фінансові показники	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проєкту	-0,08	1	3	0.6000 0	0.54772	0.9128 7	
	Ринкова вартість підприємства	-0,08	1	6	1.2000 0	0.44721	0.3726 8	

Продовження додатку Е

Таблиця Е.18

Результати підсумкового аналізу стратегічних факторів**ТОВ «НЕО «Експерт» (MMC SFAS) [120]**

Вид аналізу	Група стратегічних факторів	Підсумковий бал по групі факторів (ПБФ = O + T + S + W)	Підсумковий бал за видом аналізу (ПБА MMC EFAS = O + T) + (ПБА MMC IFAS = S + W)
MMC EFAS	Можливості (O)	5,55	-1.15
	Загрози (T)	-6,70	
MMC IFAS	Сильні сторони (S)	4,20	-2.35
	Слабкі сторони (W)	-6,55	
TOTAL SFAS		-3,50	-3,50

Таблиця Е.19

Результати підсумкового аналізу стратегічних факторів**ТОВ "Бізнес асист" (MMC SFAS)**

Вид аналізу	Група стратегічних факторів	Підсумковий бал по групі факторів (ПБФ = O + T + S + W)	Підсумковий бал за видом аналізу (ПБА MMC EFAS = O + T) + (ПБА MMC IFAS = S + W)
MMC EFAS	Можливості (O)	2,35	-4.45
	Загрози (T)	-6,80	
MMC IFAS	Сильні сторони (S)	7,65	7.45
	Слабкі сторони (W)	-0,20	
TOTAL SFAS		3,00	3,00

Таблиця Е.20

Результати підсумкового аналізу стратегічних факторів**ТОВ "Сван консалтинг" (MMC SFAS)**

Вид аналізу	Група стратегічних факторів	Підсумковий бал по групі факторів (ПБФ = O + T + S + W)	Підсумковий бал за видом аналізу (ПБА MMC EFAS = O + T) + (ПБА MMC IFAS = S + W)
MMC EFAS	Можливості (O)	4,55	-3.25
	Загрози (T)	-7,80	
MMC IFAS	Сильні сторони (S)	5,10	0.45
	Слабкі сторони (W)	-4,65	
TOTAL SFAS		-2,80	-2,80

Продовження додатку Е

Таблиця Е.21

Результати підсумкового аналізу стратегічних факторів**ТОВ "УСК консалтинг" (MMC SFAS)**

Вид аналізу	Група стратегічних факторів	Підсумковий бал по групі факторів (ПБФ = O + T + S + W)	Підсумковий бал за видом аналізу (ПБА MMC EFAS = O + T) + (ПБА MMC IFAS = S + W)
MMC EFAS	Можливості (O)	4,75	-2.90
	Загрози (T)	-7,65	
MMC IFAS	Сильні сторони (S)	4,30	-2.30
	Слабкі сторони (W)	-6,60	
TOTAL SFAS		-5,20	-5,20

Таблиця Е.22

Результати підсумкового аналізу стратегічних факторів**ТОВ "Ернст енд янг" (MMC SFAS)**

Вид аналізу	Група стратегічних факторів	Підсумковий бал по групі факторів (ПБФ = O + T + S + W)	Підсумковий бал за видом аналізу (ПБА MMC EFAS = O + T) + (ПБА MMC IFAS = S + W)
MMC EFAS	Можливості (O)	6,45	-0.25
	Загрози (T)	-6,70	
MMC IFAS	Сильні сторони (S)	8,50	7.60
	Слабкі сторони (W)	-0,90	
TOTAL SFAS		7,35	7,35

Додаток Є

Фінансовий план ТОВ «НЕО «Експерт»

Таблиця Є.1



ТОВ "Незалежна експертна оцінка "Експерт"
03141, м. Київ, вул. Солом'янська, буд 23, оф. 117
r.alavardov@gmail.com
+38 (044) 228-01-27
моб. (050) 397-84-82

Вих.№ 28-07/1/21 від 28.07.2021 р.

Фінансовий план ТОВ «НЕО ЕКСПЕРТ» на 2021-2025 рр.

Показник	Одиниці вимірювання	Рік прогнозу				
		2021	2022	2023	2024	2025
Очікувана виручка	тис. грн	330	390	480	540	630
Очікувана кількість клієнтів	осіб	11	13	16	18	21
постійних клієнтів	осіб	5	5	6	6	7
інших клієнтів	осіб	6	8	10	12	14
Середня вартість контракту з 1 клієнтом	тис грн	30	30	30	30	30
Цільова рентабельність ЕВІТДА		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
ЕВІТДА	тис грн	83	98	120	135	158
Амортизація	тис грн	20	25	30	35	40
Очікуваний операційний прибуток (НОРАТ)	тис грн	52	60	74	82	97
Зміна оборотного капіталу	тис грн	10	5	5	5	5
Капітальні інвестиції	тис грн	30	30	30	30	30

Директор
ТОВ «НЕО«ЕКСПЕРТ»



Р. Е. Алавердов

Додаток Ж

Інформація з результатами торгів у системі Prozorro

Таблиця Ж.1

**Супроводжувальна інформація щодо запиту вихідних даних на
електронному майданчику zakupivli24.pb.ua**

Якщо у Вас є побажання щодо покращення цього звіту, напишіть нам, будь ласка:	support@zakupivli24.pb.ua
Звіт створено 17.04.2021 19:40 на майданчику Zakupivli24 - https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender?&lang=ru	
Обрані фільтри	
Ключові слова:	
Регіон:	всі регіони
Ринки:	
Тип закупівлі:	всі закупівлі
Статус:	Завершено
Період:	не обмежено
Бюджет:	не обмежено
Список державних закупівель 1000 із 14449	

Таблиця Ж.2

**Вихідні дані для розрахунків, отримані на підставі запиту вихідних даних
на електронному майданчику zakupivli24.pb.ua, грн**

#	ID	Посилання на закупівлю	Предмет закупівлі	Код ДК 021	Очікувана вартість	Оголошена
1	UA-2021-04-17-000004-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-17-000004-b	Інформаційно-консультаційні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	48 800.00	17.04.2021 00:42
2	UA-2021-04-16-004505-a	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-004505-a	Консультаційні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	4 433.55	16.04.2021 16:27
3	UA-2021-04-16-007360-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-007360-b	Консультаційні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	3 763.20	16.04.2021 16:06
4	UA-2021-04-16-004030-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-004030-b	Консультаційні послуги у сфері здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	3 500.00	16.04.2021 11:50
5	UA-2021-04-16-003892-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-003892-b	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління (консультаційні послуги з питань закупівель) щодо організації та проведення відкритих торгів на закупівлю паливної деревини	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	4 000.00	16.04.2021 11:42

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.2

#	ID	Посилання на закупівлю	Предмет закупівлі	Код ДК 021	Очікувана вартість	Оголошена
6	UA-2021-04-16-003781-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-003781-b	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	1 400.00	16.04.2021 11:42
7	UA-2021-04-16-001187-c	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001187-c	Інформаційно-консультаційні послуги з організації та проведення процедури закупівлі Відкриті торги щодо закупівлі охоронних послуг згідно Закону України "Про публічні закупівлі"	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	8 040.00	16.04.2021 11:33
8	UA-2021-04-16-002684-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-002684-b	Інформаційно-консультаційні послуги з питань управління комерційною діяльністю	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	17 000.00	16.04.2021 11:08
9	UA-2021-04-16-001491-a	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001491-a	Послуги з визначення ринкової вартості приміщення Киселівської АЗПСМ	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	2 500.00	16.04.2021 11:08
10	UA-2021-04-16-002362-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-002362-b	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління (Послуги з проведення оцінювання орендованих приміщень)	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	1 600.00	16.04.2021 10:57
11	UA-2021-04-16-002160-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-002160-b	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління, код ДК 021-2015 - 79410000-1 (послуги з експертного дослідження – оцінки вартості майна стосовно змін до СДЕБО)	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	49 835.54	16.04.2021 10:57
12	UA-2021-04-16-001327-a	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001327-a	Послуги з інформаційно-консультативного обслуговування з питань оцінки достатності та відповідності діяльності бюджетної установи	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	11 000.00	16.04.2021 10:36
13	UA-2021-04-16-000699-c	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-000699-c	Інформаційно-консультативне обслуговування з питань оцінки достатності та відповідності діяльності бюджетної установи вимогам діючого законодавства в сфері публічних закупівель товарів, послуг та у відповідності до вимог закону України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 року №922-VIII (далі Закон).	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	2 500.00	16.04.2021 10:24

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.2

#	ID	Посилання на закупівлю	Предмет закупівлі	Код ДК 021	Очікувана вартість	Оголошена
14	UA-2021-04-16-001264-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001264-b	Консультативні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	2 000.00	16.04.2021 10:17
	UA-2021-04-16-000920-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-000920-b	Консультативні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	3 500.00	16.04.2021 10:05
15	UA-2021-04-16-001184-a	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001184-a	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління (Інформаційно-консультаційні послуги з питань бухгалтерського обліку та оподаткування)	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	990.00	16.04.2021 10:00
16	UA-2021-04-16-001051-a	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-001051-a	Консультаційні послуги (за кодом ДК 021:2015 "Єдиний закупівельний словник" 79410000-1 - Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління)	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	4 500.00	16.04.2021 09:46
17	UA-2021-04-16-000535-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-000535-b	Інформаційно-консультаційні послуги	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	1 755.00	16.04.2021 09:42
18	UA-2021-04-16-007711-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-04-16-007711-b	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	6 000.00	16.04.2021 09:38
...
998	UA-2021-03-19-005461-c	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-03-19-005461-c	Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління (доступ до онлайн-сервісу 7eminar.ua)	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	1 548.00	19.03.2021 02:10
999	UA-2021-03-19-005072-c	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-03-19-005072-c	Інформаційно-консультаційні послуги з організації та проведення процедури закупівлі Відкриті торги	79418000-7 Консультаційні послуги з питань закупівель	9 600.00	19.03.2021 02:02
1000	UA-2021-03-19-005196-b	https://zakupivli24.pb.ua/prozorro/tender/UA-2021-03-19-005196-b	Рецензування звіту про оцінку нерухомого майна - нежитлових приміщень (62,3 кв.м.), за адресою: Сумська обл., м.Конотоп, пр.Миру,8, ДК:021:2015:79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	79410000-1 Консультаційні послуги з питань підприємницької діяльності та управління	400.00	19.03.2021 01:38

Додаток 3

Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 138–144.

<https://modecon.mnau.edu.ua/competitive-enterprise-development-strategy-as/>

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)

2. Грузіна І.А., Полюхович М.В. Формування системи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових підприємств. *Управління розвитком*. 2020. №1 (18). С. 53–60.

<https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies>

DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/dm.18\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(1).2020.05)

Особистий внесок: розроблено перелік базових показників, які дозволяють визначати ефективність діяльності консалтингових підприємств, на їх основі розроблено систему показників, яка складається з трьох груп

3. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69. № 2. С. 118–128.

<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/962.pdf>

DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.118.

4. Полюхович М.В. Експертне опитування як інструмент визначення показників ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 128–136.

http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/23.pdf

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.128

Продовження додатку 3

5. Ілляшенко І.О., Бойко Н.О., Колісниченко Т.О., Панкратов О.М., Полюхович М.В. Стратегічний менеджмент, як інструмент удосконалення системи управління туристичним підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25 (6). С. 66–73.

<https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2021/07/766-73.pdf>

DOI: 10.33813/2224-1213.25.2021.7

Особистий внесок: на прикладі туристичних підприємств запропоновано враховувати оптимальний управлінський інструментарій

6. Hruzina I., Poliukhovych M. Estimating value of business in the process of consulting company's strategy development. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. №7. т. 2. С. 7-11.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7447>

Особистий внесок: на основі зведеного аналізу вимог різних стандартів з оцінки в було удосконалено складові методу дисконтування грошового потоку у випадках визначення ринкової вартості консалтингового підприємства шляхом уточнення формул в рамках методу кумулятивної побудови.

7. Poliukhovych, M. (2023). Assessing the Impact of Information Technologies on the Target Indicators of Consulting Enterprise's Strategic Development. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. №1 (січень).

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1044/1056>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.43>.

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

8. Полюхович М.В. Вплив глобалізації на діяльність сучасного підприємства. *Economic and law paradigm of Modern society*. 2016. December. Issue 2. С. 94–99.

Продовження додатку 3

9. Poliukhovych, M. (2021). Analytical tools for consulting company's development strategy formation: selection and optimization. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (2(34)). P. 107–114.

<https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2039>

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7627

Публікації за матеріалами конференцій:

10. Полюхович М.В. Отраслевая специфика бизнеса и основные способы её учета в оценке бизнеса. *«Практические аспекты оценки бизнеса и недвижимости»*: Материалы XXI Международной научно-практической конференции (Одесса, 15-16 сентября 2016 г.). Одесса, 2016. С. 28–32.

11. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як елемент ефективного управління. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків, 2017. С. 77–81.
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16946/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

12. Полюхович М. В. Технології оцінки ефективності конкурентних стратегій. *«Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (Харків, 28 квітня 2017 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2017. С. 3073–3077.

13. Полюхович М. В. Конкурентні стратегії розвитку: категорійний апарат. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: Матеріали Міжнародної наукової конференції, тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. С. 147–150.
<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16947/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C%D0%92%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%20%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>

14. Полюхович М.В. Стоимость синергии и рыночная стоимость как показатели успешной рыночной стратегии развития компании. *Вісник оцінки. Науково-практичний журнал* / за матеріалами XXII Міжнародної конференції «Оцінка майна та майнових прав» Українського товариства оцінювачів (Одеса, 14-15 вересня 2017 р.). Одеса, 2017. № 4 (49). С. 75–79.

15. Полюхович М. В. Особливості формування конкурентної стратегії розвитку в аеропортах. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: Матеріали Міжнародної наукової конференції, тези доповідей (Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 137–138.

http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_14_05_18.pdf#page=137

16. Полюхович М.В., Баркова К.О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *«NEW ECONOMICS – 2019»*: матеріали міжнародного наукового форуму (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Том 2. С. 166–170.

http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf

Особистий внесок: розглянуто основні чинники глобалізації, які впливають на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

Продовження додатку 3

17. Полюхович М.В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 71–73.

<https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/01/suchasni-problemi.pdf>

18. I. Gruzina, M. Poliukhovych. Consulting company's key performance indicators analysis. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практичної конференції / тези доповідей (Одеса, 26–27 листопада 2020 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 35–36.

https://skced2020.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/hneu-lystopad_-2020-pechat.pdf

Особистий внесок: розглянуто базові показники оцінки ефективності стратегії підприємства

19. Poliukhovych M. Brief description of Main Schools of Enterprise's Competitive Development Strategy Formation / The 14st International scientific and practical conference «*Innovation in Science and Technology*» (January 25-26, 2021) Primedia E-launch LLC, USA, Boston. 2021. P. 109–112.

https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%A1%D0%A8%D0%90_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

20. Полюхович М. Особливості оцінки ступеню компетентності фахівців, які розробляють стратегію підприємства, при формуванні групи експертів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 48–50.

https://kmib-hneu.com/wp-content/uploads/2021/04/zbirnik_tez_konferencii_suchasni-problemi-upravlinnja-pidpriemstvami_harkiv_16-kvitnja_2021.pdf

Додаток И

Апробація результатів дисертації

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	XXI Міжнародна науково-практична конференція	Отраслевая специфика бизнеса и основные способы её учета в оценке бизнеса	м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р.	Безпосередня
2	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	м. Харків, 30-31 березня 2017 року	Безпосередня
3	Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених та студентів	Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти	м. Харків, 28 квітня 2017 року	Дистанційна
4	Міжнародна наукова конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	м. Харків, 1-2 червня 2017 р	Безпосередня
5	XXII Міжнародна науково-практична конференція	Оцінка майна та майнових прав	м. Одеса. 14-15 вересня 2017р	Безпосередня
6	Міжнародна наукова конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	м. Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.	Дистанційна
7	Міжнародний науковий форум	NEW ECONOMICS – 2019	м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.	Безпосередня
8	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року	Дистанційна
9	V науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	м. Харків, 26–27 листопада 2020 р.	Дистанційна
10	The 14st International scientific and practical conference	Innovation in Science and Technology	США, Бостон, 25-26 січня 2021р.	Дистанційна
11	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2020 року	Дистанційна



ТОВ "Незалежна експертна оцінка "Експерт"
03141, м. Київ, вул. Солом'янська, буд. 23, оф. 117
r.alavardov@gmail.com
+38 (044) 228-01-27
моб. (050) 397-84-82

Вих.№ 28-07/2/21 від 28.07.2021 р.

ДОВІДКА

про впровадження окремих результатів дослідження
аспірантки кафедри менеджменту та бізнесу Марини Володимирівни Полухович
на тему «Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації».

Запропонована Полухович Мариною Володимирівною технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка дає змогу за досить короткий проміжок часу використовуючи найбільш ефективний управлінський інструментарій сформувати конкурентну стратегію розвитку консалтингового підприємства, врахувавши також можливий вплив глобалізації, рекомендована до використання у процесах стратегічного управління підприємства ТОВ «НЕО ЕКСПЕРТ».

Директор
ТОВ «НЕО«ЕКСПЕРТ»



Р. Е. Алавердов



A member of the Concordia Global Network

Concordia
Global Network

 Україна, 03113, м. Київ, вул. Полковника Шугова, 9 А, оф. 526
 Call-центр: +38 044 466 1 332, +38 067 333 1 332
 e-mail: b_assist@ukr.net
 www.business-assist.com.ua

TEGOVA
THE EUROPEAN GROUP OF VALUERS' ASSOCIATIONS

CIBA
Cross Border Associates
Global Network of Trusted Business Advisers

№377/07-21

від 27.07.2021

ДОВІДКА

про впровадження окремих результатів дослідження
аспірантки кафедри менеджменту та бізнесу Марини Володимирівни
Полюхович на тему «Формування конкурентної стратегії розвитку
підприємства в умовах глобалізації»

Запропонована Полюхович Мариною Володимирівною технологія формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка дає змогу використовувати лише необхідний управлінський інструментарій із визначеними показниками ефективності та можливостями візуалізації управлінської інформації при формуванні конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства, а також оцінювати різні сценарії імовірного розвитку підприємства з урахуванням етапу його життєвого циклу та різних чинників глобалізації, рекомендована до застосування ТОВ «БІЗНЕС АССІСТ» в стратегічному менеджменті підприємства.

Президент ТОВ «Бізнес Ассіст»
кандидат економічних наук
Заслужений економіст України
Віце-президент Союзу експертів України
REV (Визнаний Європейський Оцінювач)



О. Мухін