



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

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

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

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

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

**Харків
2019**

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

У к л а д а ч Л. С. Шевченко

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

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

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

Основні завдання:

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

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

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

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

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

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

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

- формування умінь із надання консалтингової послуги з обґрунтування та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації;

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

Практичні заняття зі «Стратегічного бізнес-консалтингу» спрямовуються на формування у студентів навичок використання сучасних моделей і методик бізнес-консалтингу для розробки і реалізації корпоративної стратегії, конкурентних та функціональних стратегій клієнтських бізнес-організацій, пропонування їх керівникам ефективних управлінських рішень.

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

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

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

План

1. Історичне походження та еволюція стратегічного консалтингу.
2. Стратегічний консалтинг як наука.
3. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність.
Зміст та функції стратегічного бізнес-консалтингу.
4. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія. Ринок стратегічного консалтингу в Україні та світі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний консалтинг?
2. Який зв'язок між стратегічним і управлінським консалтингом?
3. Який зв'язок між стратегічним консалтингом і стратегічним менеджментом?
4. Охарактеризуйте стратегічне консультування як професійну діяльність. Якими є мета, предмет праці, засоби праці, технологія та результат діяльності консультантів?
5. Якими мають бути базові цінності та принципи роботи консультанта?
6. Як функціонує ринок стратегічного консалтингу? Що впливає на формування попиту на стратегічні консалтингові послуги?

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

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

Практичні завдання

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

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

Дайте відповіді на запитання:

- які консалтингові фірми є найбільшими у світі? Якою є їхня частка світового консалтингового ринку?

- якими є прогнози щодо розвитку світової консалтингової індустрії?

Тестові питання

1. *Стратегічний консалтинг* – це:

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

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

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

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

д) усі відповіді правильні.

2. Стратегічне консультування є поняттям:

- а) планової економіки;
- б) економіки перехідного періоду;
- в) ринкової економіки;
- г) економіки, що нестабільно розвивається;
- д) кризової економіки.

3. Предметом стратегічного консультування є:

- а) економіка;
- б) управління;
- в) економіка і управління;
- г) прийняття менеджерами економічних і управлінських рішень;
- д) розроблення та впровадження в практику ефективних бізнес-стратегій розвитку фірми.

4. Стратегічний консалтинг – це:

- а) професійна діяльність;
- б) комерційна діяльність;
- в) інтелектуальна діяльність;
- г) аналітична діяльність;
- д) усі відповіді правильні.

5. До стратегічних консалтингових послуг належать:

- а) розроблення корпоративної стратегії;
- б) трансформації бізнес-моделі і стратегій організації під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;
- в) консалтингові послуги для уряду, політичних та громадських організацій з економічної політики, насамперед фінансової та грошово-кредитної політики, політики зайнятості та доходів тощо;
- г) розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо;
- д) усі відповіді правильні.

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

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

7. Супровід консультантом управлінської діяльності клієнта, надання сприяння самостійному розв'язанню ним проблеми характеризує один із підходів до стратегічного консультування, а саме:

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

8. Державний стратегічний консалтинг характеризують:

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

9. *Передумовою розвитку стратегічного консалтингу є:*

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

10. *Розвиткові попиту на стратегічні консалтингові послуги перешкоджає:*

- а) зниження ділової активності та низька платоспроможність потенційних клієнтів;
- б) відсутність усвідомлення беззаперечності потреби у консультативних послугах стратегічного характеру;
- в) недовіра й недостатність об'єктивної інформації про окремі консультаційні фірми; нездатність клієнта адекватно оцінити корисність їхніх консультативних послуг;
- г) відсутність гарантії конкретних кінцевих результатів упровадження змін та позитивного ефекту;
- д) усі відповіді правильні.

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шпраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

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

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26. 02. 2018).

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

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

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

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

наукові статті

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

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

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

Кленін О. Концептуальні основи стратегічного консал-

тингу в системі управління розвитком. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 185-198.

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

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

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

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

Тема 2. Організація процесу стратегічного бізнес-консалтингу

План

1. Особливості консультаційного процесу в сфері стратегічного бізнес-консалтингу. Консультаційний проект. Життєвий цикл консультаційного проекту та його основні етапи (стадії).
2. Алгоритм стратегічного бізнес-консалтингу:
3. Методики стратегічного бізнес-консультування. Використання методичного інструментарію теорії управління, стратегічного аналізу, прогнозування і форсайт-менеджменту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Якими є основні етапи стратегічного бізнес-консалтингу?
2. У чому полягає призначення діагностики проблеми консультування?
3. Під впливом яких факторів відбуваються зміни у типології клієнтів у стратегічному бізнес-консультуванні?
4. Які методики бізнес-консультування розроблено в McKinsey & Company?
5. Які методики бізнес-консультування розроблено в Boston Consulting Group?
6. Які методики бізнес-консультування розроблено в Bain & Company?

Практичні завдання

1. Проаналізуйте висновки аналітиків, викладені в публікації:

5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry. URL: <https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry>

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

2. Ознайомтеся зі статтею в “The New York Times”:
‘Exhibit A’: How McKinsey Got Entangled in a Bribery Case.

URL: https://www.nytimes.com/2018/12/30/world/mckinsey-bribes-boeing-firtash-extradition.html?fbclid=IwAR0PIZYLXigCZXIATFRNbCevBpnzV0Yp_qlU8DK_SjKmWgv5rFQzvbBm_JI

Як звіт експертів консалтингової компанії став доказом у справі про корупцію?

Тестові питання

1. Який з етапів не включається до алгоритму стратегічного бізнес-консалтингу?

- а) підготовка до консультування;
- б) діагностика проблеми;
- в) напрацювання альтернатив з вибору стратегії розвитку бізнесу клієнтської організації;
- г) вибір оптимального варіанту розв'язання проблеми клієнта;
- д) упровадження висновків консультантів без узгодження з клієнтом.

2. Який із методів консультування належить до загальнонаукових?

- а) аналізу й синтезу;
- б) статистичний;
- в) соціально-психологічний;
- г) економічного моделювання;
- д) економіко-математичний.

3. Який із методів консультування належить до спеціальних?

- а) аналізу й синтезу;
- б) єдності логічного та історичного;
- в) дедукції;
- г) індукції;
- д) статистичний.

4. Що з методичного інструментарію теорії управління використовується в стратегічному консалтингу?

- а) стратегічний аналіз;
- б) стратегічний менеджмент;
- в) прогнозування;
- г) форсайт-менеджмент;
- д) усі відповіді правильні.

5. Яку з методик стратегічного консалтингу та управління розроблено фахівцями Boston Consulting Group?

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

6. Яку з методик стратегічного консалтингу та управління розроблено фахівцями McKinsey & Company?

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

7. Яку з методик стратегічного консалтингу та управління розроблено фахівцями Bain & Company?

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

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

- а) процесний;

- б) проектний;
- в) попередній;
- г) завершальний;
- д) комбінований.

9. Супровід консультантом управлінської діяльності клієнта з одночасним наданням допомоги у розв'язанні управлінських проблем характеризує один із підходів до стратегічного консультування, а саме:

- а) процесний;
- б) проектний;
- в) попередній;
- г) завершальний;
- д) комбінований.

10. Надання споживачеві консалтингової послуги щодо оцінки активів, розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків, визначення перспектив бізнесу, шляхів оптимізації оподаткування тощо свідчить про те, що стратегічний консалтинг за своїм змістом є:

- а) юридичним;
- б) інноваційним;
- в) економічним;
- г) комплексним;
- д) державним.

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

наукові статті

Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 136-141.

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

Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспек-

тива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134-165. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123082/25-Klenin.pdf?sequence=1>

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

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

Тема 3. Консалтингові послуги із стратегічного аналізу (діагностування) та прогнозування

План

1. Стратегічний аналіз та діагностика клієнтської бізнес-організації: сутність, передумови проведення, роль консультанта.
2. Взаємодія консалтингових фірм (консультантів) з державними органами управління, політичними та громадськими організаціями як замовниками послуг стратегічного консалтингу. Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку країни.
3. Середньострокове та довгострокове прогнозування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку та його роль у стратегічному бізнес-консалтингу.
4. Форсайт-дослідження та використання їх результатів у бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Як і з якою метою проводиться SWOT-аналіз? Як використовувати його результати в бізнес-консультуванні?

2. Як і з якою метою проводяться багатофакторний системний PEST-аналіз, PEEST-аналіз? Які інші методики аналізу бізнес-середовища організації ви знаєте?

3. Замовниками яких послуг стратегічних бізнес-консультантів можуть бути державні органи управління, політичні та громадські організації?

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

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

Практичні завдання

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

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

Тестові питання

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

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

2. *Визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення бажаної мети, що передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, характеризує один із типів прогнозування, а саме:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Список рекомендованої літератури

основна

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

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Львів: Львівської політехніки, 2010. 406 с.

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

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

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

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

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

додаткова

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

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

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

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський.

Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>

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

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

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

Модуль 2. СУЧАСНІ НАПРЯМИ, МЕТОДИ Й ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 4. Консалтингові послуги з розробки та реалізації корпоративної стратегії

План

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

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

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

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

Management). Система збалансованих показників (Balanced ScoreCard). Система показників відповідальності (Accountability ScoreCard).

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

6. Розроблення стратегії консалтингової фірми: сутність та особливості.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи консультування клієнтів з питань стратегування.

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

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

4. За якими критеріями організації обирають стратегічні зони господарювання?

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

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

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

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

9. Як за допомогою матричної моделі «*стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу*», авторами якої є Чарльз

В. Хофер і Ден Шендель, обґрунтувати інноваційних лідерів організації (фірми)?

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

11. Чи може консалтингова компанія працювати, не маючи власної стратегії?

Практичні завдання

1. Сформулюйте стратегічне бачення і місію відомої вам організації, наприклад, університету, в якому ви вчитеся.

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

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

3. Ознайомтеся з аналітичним матеріалом міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company:

McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success>.

Що таке органічне зростання компанії? Якими є ключові стратегії органічного зростання? Чому компанії, які дотримуються даної стратегії, є більш прибутковими?

4. Ознайомтеся з аналітичним матеріалом міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company:

Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals. URL: <https://www.consultancy.uk/news/>

[13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals](#)

Чому компанії з довгостроковою стратегією значно випереджають своїх конкурентів? У чому їх переваги?

Тестові питання

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

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

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

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

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

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

4. Що не потрібно декларувати в місії бізнес-організації?

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

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

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

6. Який тип стратегії знаходиться на вершині стратегічної піраміди фірми?

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

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

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

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

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

9. Господарський портфель фірми – це:

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

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

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

11. Як у матриці *Boston Consulting Group (BCG)* називають лідера на швидкозростаючому ринку, який дає високі доходи й прибутки, але постійно потребує фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства?

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

12. Як у матриці *Boston Consulting Group (BCG)* називають лідера у відносно зрілій галузі або на ринку, що розвивається повільно чи навіть скорочується, який має численних покупців і витрачає мінімум коштів на конкуренцію?

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

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

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

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

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

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

додаткова

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

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

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

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

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

Тема 5. Консалтингові послуги з конкурентної діагностики, розроблення та реалізації конкурентних (ділових) стратегій бізнес-організації

План

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

2. Консультування з питань типології конкурентів та аналізу конкурентного середовища бізнес-організації.

3. Аналіз консультантом конкурентної ситуації в галузі і на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації.

4. Консалтингова послуга щодо здійснення комплексної діагностики конкурентів і конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки її господарської діяльності.

5. Консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яке призначення конкурентної діагностики в стратегічному бізнес-консалтингу? Що є об'єктом конкурентної діагностики?
2. На які питання має звернути увагу консультант при вивченні конкурентного середовища бізнес-організації?
3. Які методи та методики визначення ринкової частки фірми слід використовувати?
4. Коли варто здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності фірми, а коли достатньо експрес-діагностики?
5. Як пояснити клієнту відмінності теорій (моделей) «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн? Доцільність застосування моделі «блакитного» океану?
6. У чому сутність конкурентної наступальної та оборонної стратегій? Стратегій випередження, блокування, кооперації?

Практичні завдання

1. Здійсніть конкурентну діагностику підприємства, на якому ви проходите практичну підготовку, матеріали якого будуть використані при написанні випускної кваліфікаційної роботи.
2. Ознайомтеся зі статтею: Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світова практика та її запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76-86. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/05/1-76-86.pdf>

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

Тестові питання

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

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

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

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

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

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

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

- а) прямі конкуренти;

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

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

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

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

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

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

- а) частка ринку у вартісному вираженні, яка визначається на основі виручки;
- б) відносна частка фірми – відношення продаж фірми до продаж усіх конкурентів;
- в) частка ринку відносно лідера;
- г) процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка, по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі (частка «голосу»);
- д) усі відповіді правильні.

8. Який критерій застосовують консультанти для комплексної оцінки конкурентоспроможності фірми?

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

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

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

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

- а) стратегію лідерства за витратами виробництва;
- б) стратегію концентрації на витратах виробництва;
- в) стратегію диференціації;
- г) сфокусовану диференціацію;
- д) усі відповіді правильні.

11. До конкурентної стратегії не належить:

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

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

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

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

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

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

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

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

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

додаткова

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgmen_t_2013.pdf (дата звернення: 26. 02. 2018).

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

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

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

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

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

Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>.

Hubin K. H. Influence of the structure of competitive advantages on revenues of legal services firms in Ukraine. *Achievements and issues of development of legal services business in Ukraine: proceedings of the round table. Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 76-78.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76-86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 113-123.

Тема 6. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації функціональних стратегій бізнес-організації

План

1. Консультування щодо розроблення та реалізації маркетингової стратегії.
2. Консультування щодо розроблення та реалізації кадрової стратегії.
3. Консультування щодо розроблення та реалізації виробничої стратегії.
4. Консультування щодо розроблення зовнішньоекономічної стратегії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації маркетингової стратегії? Які маркетингові стратегії йому може порекомендувати консультант?
2. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації кадрової стратегії? Які кадрові стратегії йому може порекомендувати консультант?
3. Яких консалтингових послуг потребує клієнт для розробки і реалізації виробничої стратегії? Які стратегії досягнення високої якості продукції/послуг йому може порекомендувати консультант?
4. У чому сутність консалтингу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-організації? Які стратегії виходу бізнес-організації на міжнародні ринки може порекомендувати бізнес-консультант?

Практичні завдання

1. Найдіть у друкованих ЗМІ (газетах, журналах) або в Інтернеті рекламні повідомлення, які відповідають різним концепціям маркетингу. Чи правильно рекламодавець розмістив рекламу?
2. Ознайомтеся з результатами дослідження консалтингової компанії Gallup «Стан глобальної робочої сили», опублікованими у статті:
Just 15% of employees are engaged. The rest lose \$7 trillion in productivity. URL: <https://www.consultancy.uk/news/17247/just-15-of-employees-are-engaged-the-rest-lose-7-trillion-in-productivity>
Як ви вважаєте, чому тільки 15% працівників у всьому світі (опитуванням охоплено 155 країн) відчувають себе зайнятими своєю роботою? Цей показник є різним по країнах, але ніколи не перевищував 40%. Проконсультуйте фірму, як залучити працівників до роботи, підвищити їх продуктивність праці і не допустити втрачених вигод.

Тестові питання

1. *Професійна діяльність у сфері ринку, пов'язана з пошуком покупців, встановленням їх потреб, розробкою відповідних товарів, просуванням їх на ринок, стимулюванням продажів, налагодженням комунікацій тощо, називається:*

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) управління фінансами;
- г) страхування бізнесу;
- д) рекламування бізнесу.

2. *Орієнтованість організації (фірми) на задоволення розумних, здорових потреб покупців, захист і поліпшення навколишнього середовища, вирішення екологічних проблем, зміцнення добробуту споживача і суспільства в цілому визначає сутність однієї з концепцій маркетингу, а саме:*

- а) концепції вдосконалення виробництва;
- б) концепції вдосконалення товару;
- в) концепції інтенсифікації комерційних зусиль;
- г) концепції соціально-етичного маркетингу;
- д) концепції творчого маркетингу.

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

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

4. До функцій стратегічного маркетингу не входить:

- а) аналіз маркетингового середовища фірми;
- б) аналіз потреб покупців і визначення базового ринку;
- в) сегментація ринку на мікро- і макрорівні;
- г) відбір цільових ринків (сегментів), обґрунтування їх привабливості;
- д) поточний контроль за діяльністю торгових агентів фірми.

5. Комплекс просування товару – це:

- а) реклама;
- б) персональне просування;
- в) торгівля;
- г) публічні відносини (*public relations*);
- д) реклама, персональне просування, публічні відносини, стимулювання продажів товару.

6. Матриця І. Ансоффа – це:

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

7. Яку із стратегій, запропонованих у матриці І. Ансоффа, ви як консультант порекомендуєте клієнту для збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу?

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

8. *Яку з кадрових стратегій ви як консультант порекомендуєте менеджменту фірми, якщо є стійкий прогноз щодо надлишку працівників?*

- а) стратегію розвитку колективу;
- б) стратегію збереження колективу;
- в) стратегію скорочення кількості зайнятих;
- г) стратегію найму персоналу через кадрові агентства;
- д) стратегію формування персоналу.

9. *Яку з кадрових стратегій ви як консультант порекомендуєте менеджменту фірми, коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію?*

- а) стратегію розвитку колективу;
- б) стратегію збереження колективу;
- в) стратегію скорочення кількості зайнятих;
- г) стратегію аутстафінгу;
- д) стратегію аутсорсингу.

10. *Які послуги з аутстафінгу персоналу може надавати кадрове агентство?*

а) за договором із фірмою-замовником зараховує до свого штату її персонал (шляхом укладення з працівниками строкового трудового договору) або спеціально наймає для неї працівників;

б) щомісячно виплачує працівникам компенсацію – зарплату, премії, допомогу з тимчасової непрацездатності, компенсацію за відпустки тощо та виконує інші функції;

в) розрахунки й відрахування індивідуальних податків;

г) проведення необхідних кадрових процедур відповідно до чинного законодавства;

д) усі відповіді правильні.

11. *Що властиве для аутсорсингу персоналу як послуги кадрового агентства?*

а) передача організацією на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій на обслуговування іншій

зовнішній компанії, що спеціалізується у відповідній області;

б) купівля організацією-користувачем послуги, а не праці конкретних працівників;

в) ті, що послуга купується регулярно, і працівники агентства працюють на території організації-замовника, використовуючи його виробничі фонди в його інтересах;

г) те, що на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції організацій, як ведення бухгалтерського обліку, юридичні, рекламні, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інші;

д) усі відповіді правильні.

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

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

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

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

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

додаткова

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова,

О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

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

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

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

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

Петрушенко М. М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій. Суми: Сумський держ. ун-т, 2011. 65 с.

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

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

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

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

Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>.

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

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

Марченко О. С. Мотивація інтелектуальної праці як складова системи управління знаннями. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2010. № 58. С. 58-64.

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

Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право: зб. наук. пр. Нац. ун-ту «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2015. № 1 (20). С. 65-76. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/ekonom_20.pdf.

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76-86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 113-123.

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

Тема 7. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації. Цифрова стратегія фірми

План

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

2. Консультування щодо розроблення стратегії забезпечення технологічного лідерства.

3. Консультування щодо розроблення імітаційної стратегії інноваційного підприємства. Аргументація консультанта вибору стратегій наслідування лідера, копіювання дій лідера, удосконалення.

4. Консультування щодо переваг і недоліків венчурної стратегії інноваційного підприємства. Оцінка консультантом альтернатив фінансування: венчурний капітал, венчурні фірми, венчурні фонди.

5. Консультування щодо розроблення проектної стратегії інноваційного підприємств. Експертиза та методи вибору оптимальних інноваційних проектів. Сучасні методики та технології фінансування інноваційних процесів та проектів.

6. Консалтинг створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up). Стартап як інноваційний проект та новостворена компанія: поняття, види, стратегії розвитку, консалтинговий супровід реалізації.

7. Цифрова трансформація бізнесу. Консалтинг розроблення цифрових і он-лайн стратегій організацій. Консалтинг з питань формування цифрової фірми та перебудови її системи управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. З якою метою розробляється інноваційна стратегія фірми (підприємства)?

2. За яких умов потрібно розробляти конкурентну інноваційну стратегію? Порівняйте наступальну та оборонну стратегії. Як передбачити можливий момент початку атаки фірм-конкурентів? Які економічні наслідки це має?

3. Охарактеризуйте основні конкурентні інноваційні стратегії: стратегію випередження конкурентів, стратегію блокування та стратегію кооперації.

4. Що таке стратегія забезпечення технологічного лідерства?

5. Розкрийте особливості імітаційної стратегії інноваційного підприємства. За яких умов доцільно обрати стратегію наслідування лідера? Копіювання? Удосконалення продукції?

6. Що таке венчурна стратегія? Яку роль в її реалізації відіграють венчурні фірми і венчурні фонди? За яких умов бізнес-консультант має порекомендувати цю стратегію?

7. Що таке проектна стратегія фірми? Які методи експертизи та вибору оптимальних інноваційних проектів повинен застосувати консультант?

8. Як здійснити консультаційний супровід упровадження стартапу?

9. Що таке цифрова та он-лайн стратегії фірми?

10. Якою має бути управлінська структура цифрової організації?

Практичні завдання

1. Сформулюйте своє ставлення до такої проблеми.

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

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

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

2. Проаналізуйте рейтинг інноваційних компаній України, складений у 2016 р. фахівцями Forbes (Врятувати майбутнє: перший рейтинг інноваційних компаній України). URL: // <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1416757-vryatuvati-majbutne-pershij-rejting-innovacijnih-kompanij-ukrayini#20>).

Яким, на Вашу думку як бізнес-консультанта, критеріям має відповідати інноваційна компанія? У яких галузях можна очікувати появу інноваційних компаній в Україні?

3. У вигляді аналітичної записки обґрунтуйте необхідність створення у фірмі спеціального підрозділу з управління цифровими програмами та впровадження посади головного цифрового директора (CDO).

Тестові питання

1. *Виконання яких функцій інноваційного менеджменту ви як консультант маєте порадити менеджерам клієнтської фірми?*

- а) планування НДДКР;
- б) стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємства (фірми);
- в) створення організаційної структури управління інноваційним процесом;
- г) оцінки ефективності інноваційної діяльності (результатів НДДКР) та рівня конкурентоспроможності підприємства в інноваційній сфері;
- д) усі відповіді правильні.

2. *Комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності; певний алгоритм дій з упровадження нововведень у діяльність компанії називається:*

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

3. *Для стратегії забезпечення технологічного лідерства не властиве:*

- а) тісний зв'язок з конкурентною моделлю управління інноваційною діяльністю;
- б) переконаність у тому, щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідною діяльністю, наявність висококваліфікованого персоналу тощо);
- в) переконаність у тому, щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну конкурен-

тну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі);

г) отримання підприємством, що пропонує ринку товар-новинку, значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами;

д) реалізація стратегії малими підприємствами (як правило).

4. Стратегія наслідування лідера передбачає:

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

б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;

в) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі;

г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

д) відсутність конкуренції в галузі.

5. Стратегія копіювання передбачає:

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

б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;

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

г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

д) наявність сильної технологічної позиції в галузі.

6. Для стратегії удосконалення властиве:

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

б) цілковите повторення компанією інноваційної ідеї лідера або того, хто лідера наслідує;

в) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

- г) наявність сильної технологічної позиції в галузі;
- д) наявність сильної конкурентної позиції в галузі.

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

- а) венчурні фірми;
- б) венчурні фонди;
- в) інноваційні банки;
- г) страхові компанії;
- д) товарні біржі.

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

- а) імітаційна;
- б) конкурентна;
- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

9. *Яка з рис не властива стартапам?*

- а) тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку;
- б) організація, що створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності;
- в) компанія, яка швидко зростає за ключовими показниками;
- г) культурний феномен інноваційного суспільства;
- д) орієнтація на довготермінове існування.

10. На якому з етапів розвитку стартапу відбувається пошук інвесторів?

- а) посівному (Pre-Seed stage);
- б) запуску (Startup Stage);
- в) зростання (Growth Stage);
- г) розширення (Expansion Stage);
- д) виходу (Exit Stage).

11. Хто такі «єдинороги»?

- а) стартапи, що коштують понад 1 млн доларів;
- б) стартапи, що коштують понад 10 млн доларів;
- в) стартапи, що коштують понад 100 млн доларів;
- г) стартапи, що коштують понад 1 млрд доларів;
- д) стартапи, що коштують понад 10 млрд доларів.

12. Фізична особа, яка готова вкладати власні кошти в стартап на початковому (і навіть нульовому) етапі та допомагати своїми діловими зв'язками в обмін на частку в майбутньому підприємстві, називається:

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) бізнес-ангел;
- г) венчурний фонд;
- д) краудфандинговий проект.

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf.

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

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

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

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

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

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

додаткова

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

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

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

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

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2013. № 3 (14). С. 217-349. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full>.

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

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

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

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>

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

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

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

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

наукові статті

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

Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/274-280.pdf.

Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2011. № 1. С. 72-80.

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

Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика*. 2016. Т. 15. № 1. С. 9-22. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/9436>.

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35). С. 81-98.

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

Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право: зб. наук. пр. Нац. ун-ту «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2015. № 1 (20). С. 65-76. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/ekonom_20.pdf.

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). С. 9-20.

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

Тема 8. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації корпоративної правової стратегії фірми

План

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

2. Основні типи правової стратегії: стратегія уникнення закону; стратегія дотримання законів; стратегія запобігання, або попередження (профілактики) правопорушень; стратегія цінності; стратегія трансформації.

3. Надання консультаційної допомоги з використання основних юридичних інструментів реалізації правової стратегії. *Due diligence*: сутність, мета, актуальні напрями.

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

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

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

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке юридична діагностика фірми? Які консультанти можуть її здійснити?
2. Навіщо розробляти корпоративну правову стратегію? Виникнення яких правових ризиків має упередити розроблення такої стратегії?
3. Які з правових стратегій спрямовуються на подолання правових ризиків, а які стратегії – на розвиток бізнес-організації?
4. Як провести *due diligence*? Як ви як консультант поясните клієнту сутність і мету *due diligence*?
5. У чому сутність *compliance*? Який зв'язок цієї практики з ризик-менеджментом?
6. Як організувати консультування клієнтів з питань взаємодії з інвесторами?
7. Як організувати консультування клієнтів з питань взаємодії з органами державної влади в процесі реалізації підприємницьких проєктів?
8. Наскільки актуальною для українського бізнесу є запровадження у фірмах посади GR-менеджера?

Практичне завдання

1. Проаналізуйте економічні та правові ризики відомої Вам бізнес-організації. Запропонуйте як консультант одну з корпоративних правових стратегій. Своє рішення аргументуйте.

Тестові питання

1. Система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визна-

ченням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів, називається:

- а) фінансовий менеджмент;
- б) маркетинговий менеджмент;
- в) юридичний менеджмент;
- г) кадровий менеджмент;
- д) інноваційний менеджмент.

2. Корпоративну правову стратегію визначають такі особливості:

- а) має за основу перспективне прогнозування і планування;
- б) спирається на виявлення довгострокових трендів розвитку бізнес-організації;
- в) розробляється для бізнес-організацій, які діють в умовах невизначеності;
- г) спрямована на виявлення можливих економічних і правових ризиків у діяльності бізнес-організації;
- д) усі відповіді правильні.

3. Ризик виникнення збитків бізнес-організацій під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього правового середовища в консалтингу називається:

- а) економічним;
- б) соціальним;
- в) юридичним;
- г) техногенним;
- д) психологічним.

4. Причиною правових ризиків бізнес-консультанти не вважають:

- а) зміну законодавства;
- б) внесення не погоджених з юристами змін у типові форми договорів під час їх укладення;
- в) недобросовісні дії з боку співробітників компанії або контрагентів під час укладення договору та його виконання;
- г) оскарження факту укладення або виконання договору;
- д) зміну курсу валют.

5. Керівники бізнес-організації, які вважають право (закон) перепороною для досягнення бажаних бізнес-цілей, стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докладають зусиль для того, аби вона відбулася, дотримуються однієї з корпоративних правових стратегій, а саме стратегії:

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання правопорушенням, або попередження (профілактики);
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

6. Керівники бізнес-організації, які визнають право (закон) обмежувачем бізнес-діяльності, якого, однак, потрібно дотримуватися, обрали одну з корпоративних правових стратегій, а саме стратегію:

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання правопорушенням, або попередження (профілактики);
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

7. Керівники бізнес-організації, які намагаються використовувати право (закон) для мінімізації бізнес-ризиків, обрали одну з корпоративних правових стратегій, а саме стратегію:

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання правопорушенням, або попередження (профілактики);
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

8. Керівники бізнес-організації, які намагаються використовувати право (закон) для створення нових ділових можливостей розвитку фірми та зростання рентабельності її бізнесу, обрали одну з корпоративних правових стратегій, а саме стратегію:

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання правопорушенням, або попередження (профілактики);
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

9. Керівники бізнес-організації, які намагаються інтегрувати корпоративну правову стратегію в бізнес-модель та бізнес-екосистему фірми, обрали одну з корпоративних правових стратегій, а саме стратегію:

- а) уникнення (ігнорування) права;
- б) дотримання норм права;
- в) запобігання правопорушенням, або попередження (профілактики);
- г) зростання цінності і вартості бізнесу;
- д) трансформації.

10. Встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам називається:

- а) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

11. Напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть

нерозуміння принципів добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо, називається:

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

12. *Діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами, у тому числі через підозри у вчиненні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, розкраданні активів компанії тощо), називається:*

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

13. *Правова підтримка взаємодії з інвесторами та запобігання недружньому збагаченню учасників інвестиційного проекту, пріоритетне встановлення ефективних комунікацій з тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість фірми, називається практикою:*

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

14. Встановлення менеджментом взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проектів називається:

- a) due diligence;
- б) compliance;
- в) forensic;
- г) investor relations;
- д) government relations.

Список рекомендованої літератури

основна

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

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

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

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

Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків. 2016. 243 с.

Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne. Opole: 2017. Pp. 184-190.

Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Д. и др. [пер. с англ. Н. А. Коневской и

Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской]. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

додаткова

Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

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

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

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісн. Нац. ун-ту «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. 2013. № 3 (14). С. 217-349. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full>.

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

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

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

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

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

Шевченко Л. С. Innovative transformations of the legal business and legal education. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64-73.

Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* / edited by authors. Riga: SIA "Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2018. Pp. 218-239. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9>. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/legal-science>.

наукові статті

Марченко О. С. Юридичний консалтинг у системі правової економіки *Економічна теорія та право*. 2016. № 4. С. 67-76. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/юридичний-консалтинг-у-системі-право/>.

Марченко О. С. Юридичні практики «pro bono»: зміст та чинники розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 50-60.

Марченко О. С. Legal support in the legal consulting system: meanings and forms (Правова допомога в системі юридичного консалтингу: змістовні рівні та форми). *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 83-93.

Марченко О. С. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 91-107.

Марченко О. С. Макро- та мікроекономічні критерії ефективності юридичного консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 92-105.

Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173–185. URL: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2018_134_16.pdf

Овсієнко О. В. Правова економіка та її роль у форму-

ванні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 18–27. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=ecpros_2017_122_4

Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світовий досвід та його запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 76-86.

Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 113-123.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

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

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Стратегічний бізнес-консалтинг» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

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

4. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Стратегічний консалтинг як наука. Сутність, історичне походження, еволюція стратегічного консалтингу.
2. Стратегічне консультування як професійна діяльність. Зміст та функції стратегічного бізнес-консалтингу. Суб'єкти, об'єкти стратегічного бізнес-консалтингу.
3. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія. Ринок стратегічного консалтингу в Україні та світі.
4. Соціальна відповідальність консалтингового бізнесу та бізнес-етика. Квазіконсалтинг: причини та форми прояву.
5. Алгоритм стратегічного бізнес-консалтингу.
6. Типологія клієнтів у стратегічному бізнес-консалтингу.
7. Основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування у стратегічному бізнес-консалтингу. Баланс очікувань клієнта та консультанта.
8. Обґрунтування методів стратегічного бізнес-консультування.
9. Види стратегічного бізнес-консультування.
10. Види консалтингових угод. Договір про конфіденційність інформації. Встановлення прав власності на консалтинговий продукт. Особливості оплати послуг консультантів.
11. Інформаційно-методичне та програмне забезпечення професійної діяльності консультантів. Використання методичного інструментарію теорії управління, стратегічного аналізу й менеджменту, прогнозування і форсайт-менеджменту.
12. Стратегічний аналіз та діагностика клієнтської бізнес-організації: сутність, передумови проведення, методики.
13. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища клієнтської бізнес-організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. PEEST-аналіз. SPACE-аналіз.
14. Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку країни.
15. Прогнозування та його роль у стратегічному бізнес-консалтингу. Види і методи прогнозування.

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

17. Сценарне планування та моделювання. Методики розроблення сценаріїв.

18. Основні етапи консультування клієнтів з питань стратегування.

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

20. Консультування з вибору ефективної (переможної) стратегії.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

36. Консультування щодо розроблення фінансової та інвестиційної стратегій.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

48. *Forensic*: сутність, рекомендації щодо застосування.

Поняття *forensic*-аудиту.

49. *Investor relations*. Консультування клієнтів з питань організації взаємодії з інвесторами; запобігання недружньому збагаченню учасників інвестиційного проекту, розвитку інвестиційного потенціалу фірми.

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

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	5
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	66
4. Питання до заліку.....	68

Навчальне видання

Електронне видання

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

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

У к л а д а ч **ШЕВЧЕНКО** Людмила Степанівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*