

М. В. Полюхович,
аспірант кафедри менеджменту і бізнесу,
Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця
ORCID ID: 0000-0002-1813-5371

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.128

ЕКСПЕРТНЕ ОПИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

М. Poliukhovych,
Postgraduate student of the Department of Management and Business,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

EXPERT SURVEY AS A TOOL FOR DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPETITIVE CONSULTING COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY REALIZATION

Відповідно до мети, яка полягала у дослідженні показників оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових українських та міжнародних компаній, в роботі було сформовано групу показників ефективності реалізації для конкурентної стратегії, стратегії розвитку та групу фінансових показників для конкурентної стратегії розвитку і оцінено їх вагомість під час формування стратегії. Серед ключових показників можна виділити витрати на розвиток (зокрема, це витрати на сучасні інформаційні технології), кількість постійних клієнтів та виручку від реалізації. Також було визначено ключові завдання конкурентної стратегії розвитку, основним з яких є досягнення компанією стійкої ринкової позиції, відмінної від конкурентів. Водночас було встановлено, що для консалтингової компанії конкурентна стратегія диверсифікації оптимальніша, ніж стратегія зменшення витрат. Для отримання результатів дослідження було використано ієрархічно агломеративний метод кластерного аналізу, графічний метод, методи аналізу та синтезу. Попереднім етапом дослідження було формування групи фахівців, які б відповідали певним критеріям їх фахової приналежності до експертів у галузі стратегічного менеджменту. В результаті чого було з'ясовано, що для вдосконалення рівня управлінської майстерності доцільним виглядає отримання управлінцями-практиками сучасних теоретичних знань у сфері стратегічного менеджменту. Основними методами, використаними під час роботи з експертами, були метод індивідуального анкетування цільової групи експертів, метод направленої відбору експертів, метод самооцінки фахової приналежності експертів. У результаті було запропоновано для використання в практиці управління консалтинговою компанією визначений перелік показників оцінки ефективності та окреслене коло типових задач обраної стратегії. Отримані результати також можуть сприяти подальшому розвитку наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту.

In terms of the aim of the paper, that consisted of the investigation of key performance indicators (KPIs) for estimating the effectiveness of competitive consulting Ukrainian and International companies' development strategy, a group of KPIs separately for competitive strategy and development strategy plus a group of financial indicators for competitive development strategy were formed. Also their importance in strategy formation was assessed. Among the main valued KPI's are costs for development (in particular, modern information technology expenses), the permanent customers amount and revenue from sales. The key objectives of the competitive development strategy were also identified. The main among them is the achievement of a company's stable market position, which will differ from competitors. At the same time, it was found that for a consulting company, a competitive diversification strategy is more optimal than a cost reduction strategy. To obtain the results of the study, a hierarchically agglomerative method of cluster analysis, graphical method, methods of analysis and synthesis were used. At the previous stage of the study the formation of an expert group was done. All experts were obliged to meet certain criteria of their professional affiliation to specialists in the field of strategic management. As a result, it was found that in order to improve the level of managerial skills, it is advisable for managers-practitioners to obtain modern theoretical knowledge in the field of strategic management. The main methods used while working with experts were method of the target group individual questionnaires, method of experts' targeted selection, method of experts' self-assessment for their professional affiliation. As a result, it

was proposed for practical use of a consulting company management the defined list of KPIs and outlined a range of typical objectives of the chosen strategy. The obtained results can also contribute to the further development of research in the field of strategic management.

Ключові слова: експертне опитування, анкетування, кластерний аналіз, показники оцінки, ефективність стратегії.

Key words: expert survey, questionnaire, cluster analysis, key performance indicators, strategy effectiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку підприємств швидкість та безпомилковість управлінських рішень можуть вплинути іноді на існування цілого підприємства чи його підрозділу. Відповідно формування стратегії вимагає підвищеної майстерності та спеціальних навиків осіб, які приймають управлінські рішення. Крім того, сучасна стратегія, яка має на меті успішний розвиток підприємства, повинна одночасно надавати певні конкурентні переваги для отримання чи збереження підприємством свого місця на ринку. Оскільки розвиток технологій та різноманітні чинники глобалізації змінили профіль ринків для багатьох сфер діяльності, рівень конкуренції також зріс. Водночас, оскільки розробка стратегії підприємства вимагає наявності певних ресурсів, зокрема, часу та є доступною для публічного ознайомлення, як правило, лише у публічних великих компаній, в невеликих приватних підприємствах питання формування конкурентної стратегії розвитку та інструментарій оцінки її ефективності є комерційною таємницею. Це, з однієї сторони, не дозволяє конкурентам дізнатись планові вектори розвитку підприємства, але, з іншої сторони не дозволяє особам, які приймають управлінські рішення, зрозуміти актуальність та дієвість власних інструментів стратегічного менеджменту у порівнянні з конкурентами та удосконалити існуючі управлінські технології.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання використання експертних методів у стратегічному менеджменті досить часто зустрічається в роботах різних дослідників. Зокрема, можна визначити праці Клебанової Т.С. [5], Раєвнєвої Є.В., Гольцяєвої Л.А., Мілевської Т.С. [7], Данелян Т.Я. [3], Бараз В.Р. [1], Целютиної Т.В. [9] та інших дослідників, у роботах яких досліджено як окремі питання методологічного інструментарію, так і здійснено якісний аналіз щодо показників оцінки ефективності в консалтингових компаніях.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є дослідження показників, які використовуються управліннями для оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку на прикладі підприємств у сфері консалтингу.

До основного кола завдань віднесено визначення основних задач конкурентної стратегії розвитку; визначення переліку показників; визначення питомої ваги зазначених показників. Для проведення дослідження використано метод індивідуального анкетування цільової групи експертів, метод направленої вибірки експертів, метод самооцінки фахової приналежності експертів, ієрархічно агрегативний метод кластерного аналізу, графічний метод, методи аналізу та синтезу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до інформації різних джерел [2; 6; 9] для проведення дослідження було обрано базові показники щодо визначення ефективності стратегії на прикладі підприємств, які працюють у сфері консалтингу. Зважаючи на особливості роботи осіб, які беруть участь у розробці стратегії, для дослідження було обрано метод індивідуального анкетування цільової групи експертів, де основними складовими є: обґрунтоване формування цільової групи експертів, розробка інструментарію для опитування, проведення опитування, обробка отрима-

них результатів та розробка пропозицій щодо системи показників визначення ефективності стратегії.

У рамках дослідження експертам заочно було надано анкети у форматі тестових файлів та/або документів google forms, оскільки кожен формат має свої недоліки і є по-різному зручним для опрацювання на українській та англійській мовах на вибір фахівця. В анкетах було представлено в основному закриті питання.

Для забезпечення репрезентативності результатів було сформовано перелік критеріїв в рамках методу направленного відбору експертів [1, с. 9], а для визначення кількості фахівців у вибірці було встановлено, що оптимальна кількість експертів має бути в діапазоні від 5 до 30 осіб [3, с. 184; 5, с. 88]. Одним з варіантів визначення розміру вибірки є також обчислення довірчого інтервалу. В цій роботі довірчий інтервал визначено за формулою 1 для малої вибірки без потреби у повторному відборі [1, с. 25]:

$$n_x = \frac{t^2 \times \sigma^2}{\Delta x^2} \quad (1),$$

де n_x — чисельність вибірки; t — критерій Стюдента; σ^2 — дисперсія генеральної сукупності; Δx — довірчий інтервал.

у такому випадку також було взято до уваги відсутність інформації щодо загальної кількості керівників консалтингових підприємств, тому рівень довірчого інтервалу з формули 1 було отримано з використанням формули 2:

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

Оскільки значення σ^2 часто є невідомою [1, с. 26], далі наведено її приблизне обчислення. Для визначення імовірної долі стратегів компанії KPMG було визначено, що при чисельності працівників понад 600 до сфери топ-менеджменту можна віднести лише 6 керівників та партнерів компанії [8]. Відповідно імовірна чисельність стратегів на прикладі українського офісу KPMG складе: $p = 6/600 = 0.01$, а σ^2 складе $0.01 \times (1 - 0.01) = 0.0099$.

Таким чином, при заданому довірчому рівні вибірки 95% (рівень значущості $\alpha = 5\%$) та з урахуванням довіркових значень t — критерію Стюдента [1, с. 64] розрахункові величини довірчого інтервалу для різних об'ємів вибірки складуть (табл. 1).

Таким чином, дотримання прийнятого рівня значущості і можливий похибці результату $\pm 5\%$ можливе при мінімальній вибірці 18 осіб. Отже для проведення дослідження було визначено мінімальну кількість експертів у розмірі 18 осіб, що є типовим для малої статистичної вибірки. Для оцінки відповідності експертів якісним вимогам було використано метод експертної самооцінки із використанням питань закритого типу. В дослідженні взяли участь керівники різного рівня менеджменту європейських та українських компаній управлінського та фінансового консалтингу.

Усіх опитаних респондентів можна охарактеризувати за їх роллю в компанії так (див. рис. 1): 40% респондентів склали власники компанії, 28% — директори, ще 28% склали керівники підрозділів/напрямів діяльності і 4% — партнери. Важливо, що власники бізнесу були переважно і генеральними директорами малих українсь-

Таблиця 1. Значення довірчого інтервалу при різних об'ємах вибірки

t-критерій Стьюдента (t)	Кількість експертів / розмір вибірки (n)	Довірчий інтервал (Δ)
2.776	5	12.4%
2.571	6	10.4%
2.447	7	9.2%
2.365	8	8.3%
2.306	9	7.6%
2.262	10	7.1%
2.228	11	6.7%
2.201	12	6.3%
2.179	13	6.0%
2.160	14	5.7%
2.145	15	5.5%
2.131	16	5.3%
2.120	17	5.1%
2.110	18	4.9%
2.101	19	4.8%
2.093	20	4.7%
2.086	21	4.5%
2.080	22	4.4%
2.074	23	4.3%
2.064	24	4.2%
2.056	25	4.1%
2.048	29	3.8%
2.042	31	3.6%

ких підприємств, а решта респондентів представляли середній та великий міжнародний консалтинговий бізнес, тому для оцінки фахової приналежності дали було виділено дві групи респондентів: власники підприємств та директори різних рівнів (далі — Директори) та керівники підрозділів/напрямів діяльності з партнерами (далі — Партнери).

У рамках двох сформованих груп було проведено аналіз питань спеціального другого блоку анкет. За результатами цього аналізу з використанням формули 3 [5, с. 88] було визначено рівень фахової приналежності В експертів до цільової групи:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n} \quad (3),$$

де a_i — сукупні бали по i -тому респонденту; n — розмір вибірки, $n = 25$.

За результатами розрахунків рівень приналежності опитаних експертів до цільової групи склав 6.3, отже, в середньому усі опитані фахівці відповідають цільовій групі стратегів.

Результати рівня відповідності груп Директорів та Партнерів показані на рисунку 2.

За даними рисунка 2 можна зазначити, що найбільш досвідченими в питаннях стратегічного менеджменту виявились експерти групи Директорів, а найскладнішими для обох груп виявились питання фахової підготовки та наявності спеціальних управлінських знань.

Структура відповідей експертів відповідно до їх ролі в компанії показана на рисунку 3.

До необхідних правил обробки експертних відповідей для кожного оцінюваного об'єкта було прийнято визначення середнього значення рангів (один ранг дорівнює одному балу кожного респондента), відхилення рангів від їх середнього значення, квадрата цих відхилень, коефіцієнта конкордації та подальша оцінка важливості думок респондентів за критерієм Пірсона. З метою ефективного мінімального використання часу опитуваних стратегів для оцінки вагомості показників пропонувалось об-

- власник компанії
- генеральний/ виконавчий/ асоційований директор компанії
- партнер
- керівник підрозділу чи напрямку діяльності компанії

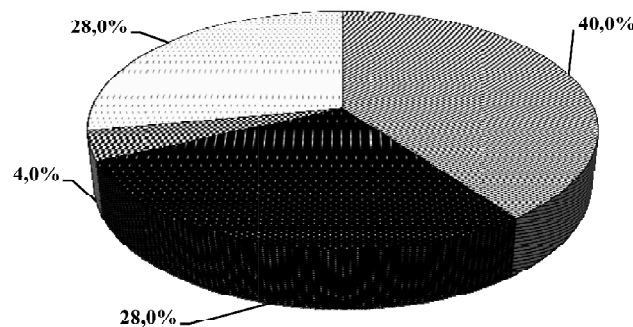


Рис. 1. Структура респондентів за їх роллю у компанії

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

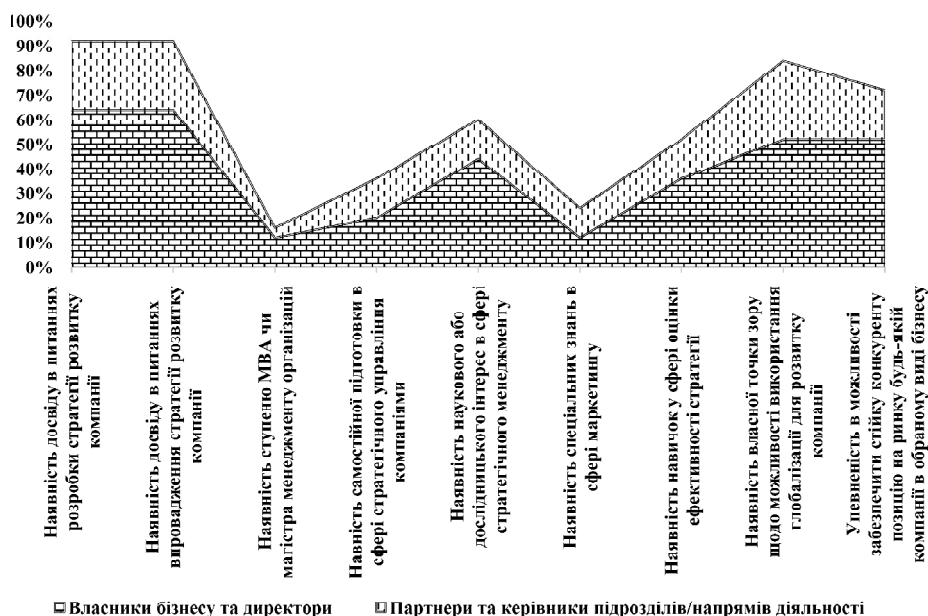


Рис. 2. Накопичений відсоток позитивних відповідей за групами експертів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

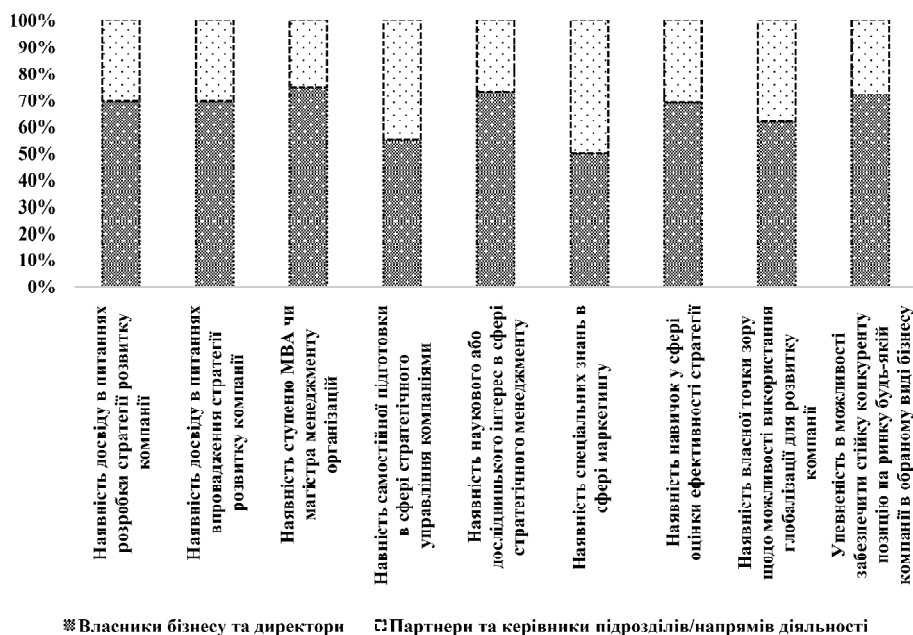


Рис. 3. Структура відповідей експертів відповідно до їх ролі в компанії

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

рати по одному показнику і визначити його мінімальну та максимальну вагу серед груп подібних показників. Для кожного чинника загальна сума балів визначалась за формулою 4 [5, с. 93]:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \quad (4)$$

де S_j — сума балів усіх респондентів; j — порядковий номер фактору; i — порядковий номер респондента; R_{ij} — бал (ранг) оцінки, наданої i -тим експертом j -тому об'єкту.

Середнє значення суми балів оцінок відбулось за формулою 5 [5, с. 93]:

$$\bar{S} = \sum_{j=1}^m \frac{S_j}{m} \quad (5)$$

Відхилення суми балів d_j від їх середнього значення розраховано відповідно до формули 6:

$$d_j = S_j - \bar{S} \quad (6)$$

Для загальної сукупності факторів коефіцієнт конкордації W по кожному з них було розраховано за формулою 7:

$$W = \frac{12 \times \sum_{j=1}^m d_j^2}{n^2 \times (m^3 - m) - n \times \sum_{i=1}^n T_i} \quad (7)$$

де m — кількість факторів; n — кількість респондентів; T_i — кількість однакових балів у групі. Розрахунок T_i відбувався лише при виявленні рівної кількості рангів за формулою 8:

$$T_j = \frac{\sum_{i=1}^{L_i} (k_i^2 - k_i)}{12} \quad (8)$$

де L_i — кількість однакових груп факторів; k_i — кількість складових від кожного експерта по кожній групі.

Далі для перевірки значущості коефіцієнта конкордації за формулою 9 буде обчислено розрахунковий критерій Пірсона $\chi^2_{\text{розр}}$:

$$\chi^2_{\text{розр}} = m \times (n - 1) \times W \quad (9)$$

Розрахункове значення критерію Пірсона буде порівнюватись з критичним значенням $\chi^2_{\text{крит}}$, яке можна визначити використовуючи формулу Excel "ХИ2.ОБР" для імовірності 95% (рівень значущості $\alpha = 0.05$).

Таблиця 2. Результати визначення параметрів щодо основних цілей та завдань стратегії розвитку підприємства по цільовій групі

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього (d_j)	Квадрат відхилення сум балів (d_j^2)
досягнення запланованих фінансових показників	14	2.3	5.4
досягнення стійкої позиції на ринку	18	6.3	40.1
збільшення ринкової вартості компанії	3	-8.7	75.1
Параметри			
Середнє значення	11.67	$\chi^2_{\text{розр}}$	4.83
Коефіцієнт конкордації	0.10	$\chi^2_{\text{крит}}$	5.99

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 3. Результати визначення параметрів щодо основних цілей та завдань стратегії розвитку підприємства по групі Директорів

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього (d_j)	Квадрат відхилення сум балів (d_j^2)
досягнення запланованих фінансових показників	8	0.3	0.1
досягнення стійкої позиції на ринку	14	6.3	40.1
збільшення ринкової вартості компанії	1	-6.7	44.4
Параметри			
Середнє значення	7.67	$\chi^2_{\text{розр}}$	7.32
Коефіцієнт конкордації	0.15	$\chi^2_{\text{крит}}$	5.99

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 4. Результати визначення параметрів щодо основних цілей та завдань стратегії розвитку підприємства по групі Партнерів

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього (d_i)	Квадрат відхилень сум балів (d_i^2)
досягнення запланованих фінансових показників	6	2.0	4.0
досягнення стійкої позиції на ринку	4	0.0	0.0
збільшення ринкової вартості компанії	2	-2.0	4.0
Параметри			
Середнє значення	4.00	$\chi^2_{розр}$	3.13
Коефіцієнт конкордації	0.06	$\chi^2_{крит}$	5.99

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 5. Результати визначення параметрів щодо основних цілей та завдань конкурентної стратегії підприємства по цільовій групі

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього (d_i)	Квадрат відхилень сум балів (d_i^2)
досягнення власної позиції на ринку, відмінної від конкурентів	18	7.0	49.0
досягнення мінімального рівня цін на послуги компанії	1	-10.0	100.0
диверсифікація напрямів діяльності	14	3.0	9.0
Параметри			
Середнє значення	11.00	$\chi^2_{розр}$	6.32
Коефіцієнт конкордації	0.13	$\chi^2_{крит}$	5.99

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

З урахуванням інформації попередніх досліджень [2] респонденти мали обрати з трьох запропонованих варіантів відповідей. Результати аналізу наведено в таблиці 2.

Параметри відповідей з таблиці 2 сигналізують щодо неузгодженості та невисокої значущості думок респондентів, тому додатково представлені таблиці для групи Директорів (табл. 3) і групи Партнерів (табл. 4).

По групі директорів коефіцієнт конкордації поруч із переважанням розрахункового критерію Пірсона над табличним значенням свідчать про відносну групову узгодженість стратегій щодо головних задач стратегії розвитку, серед яких найважливішим є отримання підприємством стійкої ринкової позиції. Водночас у групі Партнерів з меншою узгодженістю думок найважливішими задачами обрано планові фінансові показники.

У рамках аналізу результатів визначення найважливіших завдань конкурентної стратегії компанії було проведено аналогічні розрахунки. Спочатку експертам було запропоновано вісім варіантів відповідей, однак після попереднього аналізу відповідей на всі варіанти жодна з груп не досягнула значущого рівня за урахуванням коефіцієнту конкордації. Тому було поступово зменшено кількість питань. У результаті різних варіантів по всім респондентам значущі та узгоджені результати показані в таблиці 5.

Коефіцієнт конкордації свідчить про відносну узгодженість респондентів, тому досягнення власної, відмінної від конкурентів, позиції на ринку, можна зазначити як основну задачу конкурентної стратегії компанії. Однак важливо також, що диверсифікація та досягнення мінімального рівня цін, як дві окремі конкурентні стратегії, за оцінками експертів консалтингу мають різну вагу: диверсифікація виявилась набагато важливішою стратегією.

Під час визначення кола показників оцінки стійкості розвитку компанії респонденти мали обрати важливі показники та визначити ступінь їх важливості. Результати аналізу відповідей показано в таблиці 6.

Як видно з таблиці 6, думки респондентів не є узгодженими, так само як і в групах Директорів та Партнерів. Для визначення причин неузгодженості та чинників з найбільшим співпадінням точок зору респондентів буде застосовано ієрархічно агломеративний метод кластерного аналізу [4]. В рамках цього

Таблиця 6. Важливі показники під час оцінювання стійкості розвитку компанії по усій групі респондентів

№	Показник	Сума балів	Підсумковий бал з урахуванням ваги	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум балів
1	Витрати на дослідження та інновації	8	1.6	0.85	0.72
2	Витрати на сучасні інформаційні технології	14	3.92	3.17	10.03
3	Витрати на благодійність	3	-1.2	-1.95	3.81
4	Витрати на розвиток компанії	17	7.48	6.73	45.26
5	Витрати у розвиток суспільства	2	-0.24	-0.99	0.99
6	Витрати у захист навколишнього середовища	3	-0.48	-1.23	1.52
7	Наявність зв'язків із державними установами	7	0.28	-0.47	0.22
8	Наявність зв'язків із публічними діями	5	-0.2	-0.95	0.91
9	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	9	-0.36	-1.11	1.24
10	Наявність міжнародних партнерів	15	-0.6	-1.35	1.83
11	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях	12	-1.92	-2.67	7.14
	Середнє значення		0.75		
	Коефіцієнт конкордації		0.00		

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 7. Ранги показників стратегії розвитку по двом групам респондентів

Група	Витрати на дослідження та інновації	Витрати на сучасні інформаційні технології	Витрати на ефективність	Витрати на розвиток компанії	Витрати на розвиток суспільства	Витрати у захист навколишнього середовища	Наявність зв'язків із державними установами	Наявність зв'язків із публічними діячами	Наявність зв'язків із громадськими організаціями	Наявність міжнародних партнерів	Членство в профільних асоціаціях та об'єднаннях
№ показника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Директори (x_{i1})	0.35	2.65	-0.88	5.65	-0.12	-0.24	0.24	-0.12	-0.35	-0.41	-1.24
Партнери (x_{i2})	1.88	1.25	0.00	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.63

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

го методу подібності або розбіжності між об'єктами вибірки визначається в залежності від метричної відстані між ними. В якості метрики в розрахунках буде використано евклідову відстань, обчислену з використанням формули 10:

$$g_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^2} \quad (10),$$

де g_{ij} — евклідова відстань між об'єктами; x_{ik} та x_{jk} — значення k -змінної у i -того та j -того об'єктів;

Вихідні дані для використання методу показано в таблиці 7.

Графічно підсумкові ранги показані на рисунку 4.

За даними рисунка 4 візуально можна виділити як мінімум п'ять кластерів. При табличному використанні ієрархічного агломеративного методу необхідно сформувати матрицю відстаней (див. табл. 8).

Далі з використанням методу "найближчого сусіда" найменшою відстанню було визначено відстань між 5 та 8 показниками. Отже, витрати на розвиток суспільства та наявність зв'язків із публічними діячами доцільно об'єднати в один кластер. За алгоритмом методу в рамках цього дослідження повторення побудови кластерів можливе до отримання коефіцієнту конкордації, який би показав узгодженість думок експертів поруч із проведенням тестування з критерієм Пірсона, тому далі було сформовано більші кластери до отримання всього двох найближчих кластерів. Результати наведено в таблиці 9.

Аналізуючи дані таблиці 9 можна визначити лише витрати на розвиток підприємства в якості найважливішого показника ефективності стратегії розвитку, хоча на другому та третьому місцях за зваженими рангами йдуть витрати на сучасні інформаційні технології та на дослідження та інновації.

Для формування переліку показників оцінки ефективності конкурентної стратегії компанії та визначен-

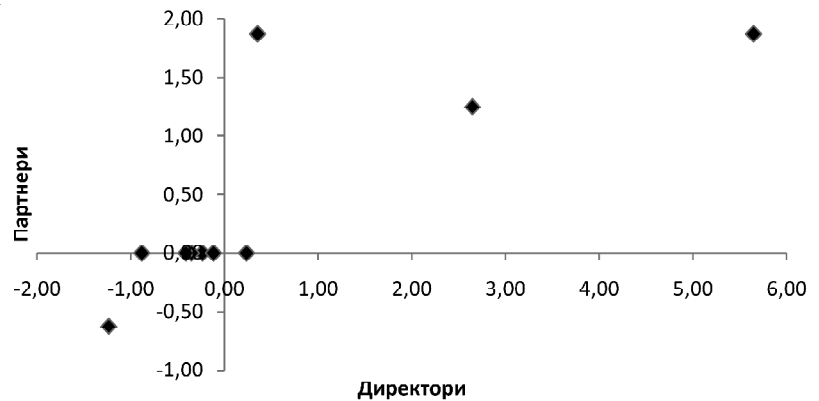


Рис. 4. Підсумкові ранги показників оцінки стратегії розвитку компанії для двох груп респондентів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 8. Матриця відстаней для показників оцінки стійкості розвитку компанії

	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11
1	0.00	2.38	2.25	5.29	1.93	1.97		1.88	1.93	2.00	2.02	2.96
2	2.38	0.00	3.74	3.06	3.03	3.14		2.72	3.03	3.25	3.30	4.31
3	2.25	3.74	0.00	6.79	0.76	0.65		1.12	0.76	0.53	0.47	0.72
4	5.29	3.06	6.79	0.00	6.06	6.17		5.73	6.06	6.29	6.34	7.32
5	1.93	3.03	0.76	6.06	0.00	0.12		0.35	0.00	0.24	0.29	1.28
6	1.97	3.14	0.65	6.17	0.12	0.00		0.47	0.12	0.12	0.18	1.18
7	1.88	2.72	1.12	5.73	0.35	0.47		0.00	0.35	0.59	0.65	1.60
8	1.93	3.03	0.76	6.06	0.00	0.12		0.35	0.00	0.24	0.29	1.28
9	2.00	3.25	0.53	6.29	0.24	0.12		0.59	0.24	0.00	0.06	1.08
10	2.02	3.30	0.47	6.34	0.29	0.18		0.65	0.29	0.06	0.00	1.03
11	2.96	4.31	0.72	7.32	1.28	1.18		1.60	1.28	1.08	1.03	0.00

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

ня їх ваги було зроблено розрахунки, аналогічні попередньому аналізу показників для стратегії розвитку і представлено результати в таблиці 10.

Відповідно до отриманого коефіцієнту конкордації оцінки респондентів неузгоджені, тому критерій Пірсона не розраховувався. Подібний результат було отримано для аналізу результатів окремо по двом групам Директорів та Партнерів. Водночас найбільш спірними показниками під

Таблиця 9. Підсумкові кластери для показників стійкості розвитку компанії

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього (d_i)	Квадрат відхилення сум балів (d_i^2)
Комплекс показників, які характеризують стійкість розвитку підприємства	0.8	-3.3	11.16
Витрати на розвиток компанії	7.48	3.3	11.16
Параметри			
Середнє значення	4.14	$\chi^2_{розр}$	1.78
Коефіцієнт конкордації	0.07	$\chi^2_{крит}$	3.84

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 10. Важливі показники під час оцінювання ефективності конкурентної стратегії компанії по усій групі респондентів

№	Показник	Сума балів	Підсумковий бал з урахуванням ваги	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилення сум балів
1	Наявність відгуків клієнтів	6	0.72	0.85	0.72
2	Наявність рекомендацій	12	0.96	3.17	10.0
3	Наявність портфоліо	3	-0.12	-1.95	3.81
4	Наявність власних робочих методик, проектів	10	0	6.73	45.3
5	Наявність спеціальних сертифікатів	7	0.28	-0.99	0.99
6	Кількість постійних клієнтів	20	9.6	-1.23	1.52
7	Кількість повторних звернень клієнтів	20	0.8	-0.47	0.22
8	Відсутність судових позовів	2	-0.16	-0.95	0.91
9	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	6	-0.48	-1.11	1.24
10	Соціально-економічний ефект	4	-0.48	-1.35	1.83
11	Загальні маркетингові витрати	0	0	-2.67	7.14
12	Витрати на зв'язки з громадськістю	0	0		
	Середнє значення		0.93		
	Коефіцієнт конкордації		0.00		

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 11. Ранги показників ефективності конкурентної стратегії по двом групам респондентів

Група	Наявність відгуків клієнтів	Наявність рекомендацій	Наявність портфоліо	Наявність власних робочих методик, проектів	Наявність спеціальних сертифікатів	Кількість постійних клієнтів	Кількість повторних звернень клієнтів	Відсутність судових позовів	Досвід у вирішенні однорідних проблем та задач	Соціально-економічний ефект	Наявність відгуків клієнтів	Наявність рекомендацій
№ показника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Директори (x_{1i})	0.6	1.8	0	-0.3	0.36	5.33	0	-0.12	-0.36	-0.72	0.6	1.8
Партнери (x_{2i})	0.06	-0.12	-0.06	0.3	0	2.03	0.42	0	0	0	0.06	-0.12

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

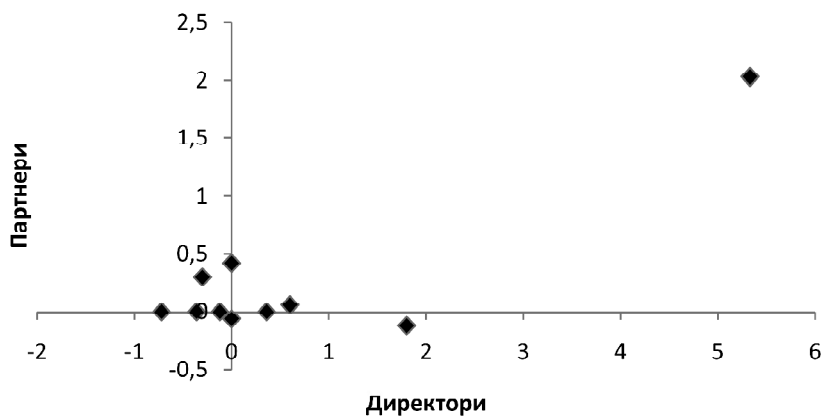


Рис. 5. Підсумкові ранги показників оцінки конкурентної стратегії компанії для двох груп респондентів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 12. Матриця відстаней для показників оцінки ефективності конкурентної стратегії компанії

Ряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.00	1.21	0.61	0.93	0.25	5.12	0.70	0.72	0.96	1.32
2	1.21	0.00	1.80	2.14	1.44	4.13	1.88	1.92	2.16	2.52
3	0.61	1.80	0.00	0.47	0.36	5.73	0.48	0.13	0.36	0.72
4	0.93	2.14	0.47	0.00	0.72	5.89	0.32	0.35	0.31	0.52
5	0.25	1.44	0.36	0.72	0.00	5.37	0.55	0.48	0.72	1.08
6	5.12	4.13	5.73	5.89	5.37	0.00	5.57	5.82	6.04	6.38
7	0.70	1.88	0.48	0.32	0.55	5.57	0.00	0.44	0.55	0.83
8	0.72	1.92	0.13	0.35	0.48	5.82	0.44	0.00	0.24	0.60
9	0.96	2.16	0.36	0.31	0.72	6.04	0.55	0.24	0.00	0.36
10	1.32	2.52	0.72	0.52	1.08	6.38	0.83	0.60	0.36	0.00

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

час аналізу виявились "загальні маркетингові витрати" та "витрати на зв'язки з громадськістю", тому для подальшого кластерного аналізу вони не пропонувались як такі, що дозволяють оцінити ефективність конкурентної стратегії. Вихідні дані для використання методу показано в таблиці 11.

Графічно підсумкові ранги показано на рисунку 5.

Очевидно, що найактуальнішим виявився показник кількості постійних клієнтів для двох груп респондентів. Для оцінки вагомості думок щодо решти буде використано метод кластерного аналізу, матриця відстаней для якого сформована з урахуванням даних таблиці 11 та формули 10 і представлена в таблиці 12.

З використанням методу "найближчого сусіда" наймен-

шою відстанню було визначено відстань між 3 та 8 показниками ("наявність портфоліо", "відсутність судових позовів"), які було об'єднано у перший кластер. Далі поступово шляхом об'єднання показників у різні кластери було отримано два підсумкові кластери з відстанню 5,12. Водночас коефіцієнт конкордації обчислювався як 0.09, а розрахунковий критерій Пірсона перевищив табличне значення (див. табл. 13).

Таким чином, під час оцінювання ефективності конкурентної стратегії консалтингової компанії крім кількості постійних клієнтів, можна застосовувати комплексний показник підтвердження позитивного досвіду компанії, до складу якого входять відгуки, рекомендації, портфоліо, власні робочі методики тощо. І останнє, що стосується оцінки конкурентоспроможності стратегії — це соціально-економічний ефект.

Аналіз фінансових показників було здійснено за алгоритмом аналізу попередніх

двох груп показників. Результати обробки відповідей експертів за цим питанням наведено в таблиці нижче.

Оскільки відсутня узгодженість експертів критерій Пірсона не розраховувався. Аналогічна ситуація спостерігалась при аналізі окремо групи Директорів та групи Партнерів. Тому далі також як при попередніх показниках буде використано метод кластерного аналізу. Вихідні дані для проведення кластерного аналізу по фінансовим показникам наведено в таблиці 15.

Графічно інформація таблиці 15 показана на рисунку 6.

Отже, чотири різні кластери вже виділяються на рисунку 6. Зважаючи на значні відстані між ними також буде застосовано метод кластерного аналізу після формування матрицю відстаней (див. табл. 16).

Найменша відстань 0.14€ між показником "структура витрат" та "питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту", які сформовано в перший кластер. Далі бур отримано два кластери: комплексна група фінансових показників та рентабельність окремо кожного проекту. Більша кількість кластерів не поліпшувала узгодженість експертів. Результати кластеризації показано в таблиці 17.

Таким чином, узгодженість респондентів є лише у необхідності застосування комплексної системи фінансових показників, а найбільш важливим серед них є виручка від реалізації та рентабельність кожного проекту окремо.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, можна зробити такі висновки. По-перше, під час визначення вимоги до експертів щодо оцінки показників у сфері стратегічного менеджменту та оцінці їх відповідності цільовій групі було з'ясовано, що практикуючі керівники компаній переважно малого та середнього бізнесу, як правило, не мають спеціальної підготовки в сфері управління, тому вбачається можливим також подальший розвиток профільної освіти управлінців для покращення їх рівня знань та майстерності в розробці стратегій.

По-друге, визначений під час дослідження чіткий набір основних задач щодо стратегії розвитку та конкурентної стратегії дозволяє обмежити широке коло альтернатив, відділивши основні з них. Це очікувано скоротить час на розробку стратегії розвитку підприємства з наданням їй одночасно характеристик конкурентної стратегії. А отримані основні задачі щодо формування стратегії дозволяють формувати новий окремий вид стратегії — кон-

Таблиця 13. Підсумкові кластери для показників оцінки ефективності конкурентної стратегії компанії

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень сум балів
Кількість постійних клієнтів	9.6	3.8	14.4
Показники, що підтверджують досвід та репутацію	2	-3.8	14.4
Параметри			
Середнє значення	5.80	$\chi^2_{розр}$	4.62
Коефіцієнт конкордації	0.09	$\chi^2_{крит}$	3.84

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 14. Важливі фінансові показники під час оцінювання ефективності конкурентної стратегії розвитку компанії по всій групі респондентів

№	Показник	Сума балів	Підсумковий бал з урахуванням ваги	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум балів
1	Виручка від реалізації	11	2.2	1.70	2.88
2	Чистий прибуток	14	5.04	4.54	20.59
3	Рентабельність EBITDA	8	0.96	0.46	0.21
4	Рентабельність окремо кожного проекту	9	-3.24	-3.74	14.01
5	Структура витрат	3	-0.48	-0.98	0.97
6	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	5	-0.4	-0.90	0.82
7	Ринкова вартість компанії	7	-0.56	-1.06	1.13
	Середнє значення		0.50		
	Коефіцієнт конкордації		0.00		

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 15. Ранги фінансових показників оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку компанії по двом групам респондентів

Група експертів	Виручка від реалізації	Чистий прибуток	Рентабельність ebitda	Рентабельність окремо кожного проекту	Структура витрат	Питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту	Ринкова вартість компанії
№ показника		2	3	4	5	6	7
Директори (x_{11})	0.6	1.8	0	-0.3	0.36	5.33	0
Керівники (x_{12})	0.06	-0.12	-0.06	0.3	0	2.03	0.42

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

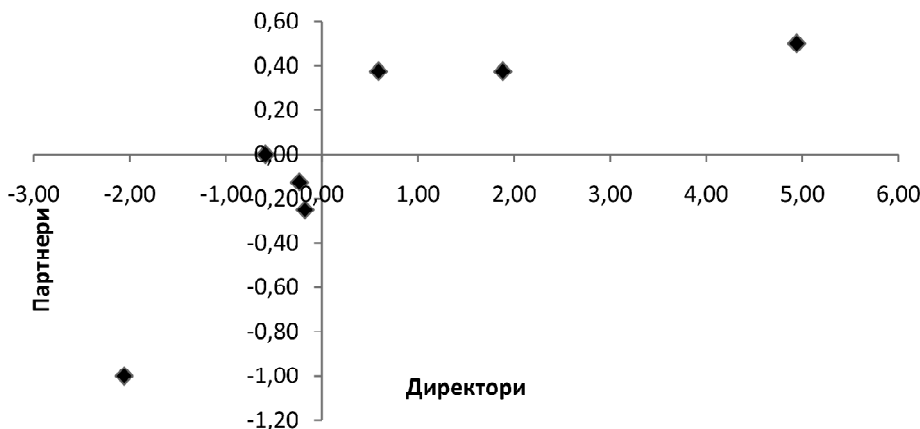


Рис. 6. Підсумкові ранги фінансових показників оцінки конкурентної стратегії розвитку компанії для двох груп респондентів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 16. Матриця відстаней для фінансових показників оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку компанії

Ряд	1	2	3	4	5	6	7
1	0.00	3.06	1.29	4.17	2.15	2.18	2.50
2	3.06	0.00	4.35	7.16	5.17	5.21	5.55
3	1.29	4.35	0.00	2.98	0.99	0.96	1.23
4	4.17	7.16	2.98	0.00	2.03	2.02	1.78
5	2.15	5.17	0.99	2.03	0.00	0.14	0.48
6	2.18	5.21	0.96	2.02	0.14	0.00	0.37
7	2.50	5.55	1.23	1.78	0.48	0.37	0

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 17. Підсумкові кластери для фінансових показників оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку компанії

Показники	Підсумок балів по кожному показнику	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень сум балів
Група фінансових показників (виручка від реалізації, чистий прибуток, рентабельність EBITDA, структура витрат, питома вага заробітної плати персоналу у собівартості проекту, ринкова вартість компанії)	6.76	5.0	25.0
Рентабельність окремо кожного проекту	-3.24	5.0	25.0
Параметри			
Середнє значення	1.76	$\chi^2_{розр}$	4.00
Коефіцієнт конкордації	0.16	$\chi^2_{крит}$	3.84

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

курентну стратегію розвитку, яка б мала на меті досягнення стійкої ринкової позиції, відмінної від конкурентів;

По-третє, перелік показників, які дозволяють оцінити ефективність реалізації окремо конкурентної стратегії та стратегії розвитку також можливо застосовувати на різних етапах формування конкурентної стратегії розвитку, тому числі у кількісному аналізі. Водночас оскільки проведене дослідження не мало на меті визначення будь-яких кількісних значень отриманих показників, а лише формування їх переліку та визначення їх значущості для розробки системи оцінки показників ефективності стратегії, що відкриває перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

Отже, загалом у рамках проведеного дослідження було вирішено усі поставлені задачі, що робить можливим подальшу роботу над удосконаленням складових процесу формування конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Література:

1. Бараз В.Р. Выборочный метод статистического анализа / Учебное электронное текстовое издание. Подготовлено кафедрой металловедения. Научный редактор: доцент, канд. техн. наук С.И. Паршаков. — Екатеринбург, 2008. — 67 с. URL: <https://study.urfu.ru/Aid/Publication/7482/1/Baraz.pdf>
2. Грузина І.А., Полюхович М.В. Формування системи показників ефективності конкурентної стратегії розвитку консалтингових компаній. Управління розвитком. 2020. № 1 (18). С. 53—60. URL: <https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies>
3. Данелян Т.Я. Формальные методы экспертных оценок / Экономика, Статистика и Информатика. 2015. № 1. С. 183—187.
4. Добруцкий К., Назаревич О. Обзор та порівняльний аналіз алгоритмів та методів кластеризації та регресії. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя,

2017. С. 75. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260652.pdf>

5. Клебанова Т.С., Раевнева Е.В. Теория экономического риска: Учебно-методическое пособие для самостоятельного изучения дисциплины. Х.: Издательский дом "ИНЖЭК", 2003. 156 с.

6. Markgraf B. Key Performance Indicators of the Management Consulting Industry Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/key-performance-indicators-management-consulting-industry-63452.html>

7. Раевнева О.В., Гольяева Л.А., Милевська Т.С. Методичний підхід до анкетування цільових груп — користувачів послуг ВНЗ. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2016. № 9. С. 81—87.

8. Сайт компанії KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2019/12/svitoviy-dohid-kpmg-zbilshyvnya.html>

9. Целютина Т.В. Критерии эффективности российского консалтинга. 2014. URL: <https://na-journal.ru/1-2014-gumanitarnye-nauki/401-kriterii-jeffektivnosti-rossijskogo-konsaltinga%20%5bIn%20Russian%5d>

References:

1. Baraz, V.R. (2008), "Selective method of statistical analysis", available at: <https://study.urfu.ru/Aid/Publication/7482/1/Baraz.pdf> (Accessed 05 June 2021).
2. Gruzina, I. Poliukhovych, M. (2020), "Formation of competitive development strategy key performance indicators' system for consulting companies", Development Management, vol. 18, no. 1, pp. 53—60, available at: <https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies> (Accessed 05 June 2021).
3. Daneljan, T.Ja. (2015), "Formal methods of expert assessments", Ekonomika, Statystyka y Ynformatyka, vol. 1, pp. 183—187.
4. Dobrucykij, K. and Nazarevych, O. (2017), "Review and comparative analysis of algorithms and methods of clustering and regression", available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260652.pdf> (Accessed 05 June 2021).
5. Klebanova, T.S. and Raevneva, E.V. (2003), Teoriya ekonomicheskogo ryzyka: Uchebno-metodycheskoe posobie dlja samostojateljnogo yzucheniya dyscyplyny [The theory of economic risk: Study guide for self-study of the discipline], Yzdateljskij dom "YNZhEK", Kharkiv, Ukraine.
6. Markgraf, B. (2021), "Key Performance Indicators of the Management Consulting Industry", available at: <https://smallbusiness.chron.com/key-performance-indicators-management-consulting-industry-63452.html> (Accessed 05 June 2021).
7. Rajevnjeva, O.V. Gholjtajeva, L.A. and Milevsjka, T.S. (2016), "Methodical approach to the survey of target groups - users of university services", BIZNESINFORM, vol. 9, pp. 81—87.
8. Official KPMG site (2021), available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2019/12/svitoviy-dohid-kpmg-zbilshyvnya.html> (Accessed 05 June 2021).
9. Celjutina, T.V. (2014), "Criteria for the effectiveness of Russian consulting", available at: <http://na-journal.ru/1-2014-gumanitarnye-nauki/401-kriterii-jeffektivnosti-rossijskogo-konsaltinga> (Accessed 05 June 2021).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2021 р.