

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях. Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі звертайтеся до менеджерів сайту

**[kursach.in.ua](http://kursach.in.ua)**

## SUMMARY

### INNOVATIVE APPROACHES IN DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE GC "EXCHANGE TECHNOLOGIES CENTER"

Banking analysis is a system of special knowledge related to the study of trends in comprehensive development, scientific substantiation of plans and management decisions, control over their implementation, assessment of the results achieved, as well as the search, measurement and justification of the reserves for improving the efficiency of the financial performance of the bank.

The theoretical basis of the analysis of the financial status of the banking institution, the identification of negative trends in its activities, the development of measures to eliminate them and the economic justification of the effectiveness of the proposed measures are calculated.

Based on the proposed ways to improve the Bank's activities, PJSC CB "PRIVATBANK" developed a forecast balance of the bank's activities for the next year, which will improve some indicators of the past year.

KEY WORDS: MANAGEMENT, FINANCIAL STATE, BANKING INSTITUTION, COMMERCIAL BANK, DEVELOPMENT, EVENT.

The work is set out on 112 pages, contains 13 tables, 8 figures, 58 titles of literary sources, and 2 appendices.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ....	11
1.1 Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	11
1.2 Напрямки розвитку підприємства у нестабільному ринковому середовищі	14
1.3 Характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії.....	17
1.4 Сучасні підходи до інтернет-трейдингу на біржевому ринку, як один з інструментів визначення стратегії інноваційного розвитку .....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ».....	22
2.1 Загальна характеристика ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» та його представництва в м. Одеса .....	22
2.2 Аналіз нестабільності середовища компанії та методології управління інноваційним розвитком.....	24
2.3 Форми стратегічного контролю та реалізації стратегії компанії .....	27
2.4 Комплексний SWOT-аналіз ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ».....	31
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ».....	35
3.1 Світові інноваційні підходи до управління розвитком консалтингових компаній .....	35
3.2 Огляд стратегічних альтернатив інноваційного розвитку ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» .....	37
3.3 Вибір, генерація і аналіз стратегічного алгоритму інноваційного розвитку ГК «Центр Біржових Технологій».....	38

3.4 Економічне обґрунтування та ефективність використання рекомендованої стратегії інноваційного розвитку для ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» .....	40
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

З самого початку біржі використовували різні технологічні рішення, відносно примітивні спочатку. Людський голос був головним механізмом ведення торгівлі, ручка та папір були інструментами для запису транзакцій, а крейда та дошка - основними технологіями відображення котирувань. Науково-технічний прогрес ХХ століття, головним чином пов'язаний з розвитком комп'ютерних та телекомунікаційних технологій, визначили нові умови роботи суб'єктів господарювання.

В результаті технологічних рішень витрати на обробку та передачу інформації неодноразово знижувалися, а також інтеграції звуку, голосу, тексту, зображення та графіки в мультимедіа програми, і віддалений доступ до них. Нові технологічні концепції почали знаходити численні застосування в діяльності бізнес-підрозділів. Суб'єкти господарювання через електронний банкінг одержували прямий канал доступу до банківських послуг.

Однак технологічні зміни торкнулися і інших фінансових установ, в т.ч. фондових бірж. Зіткнувшись з новими умовами, фондові біржі почали впроваджувати технологічні рішення, що приймали форму розуміння технологічних нововведень, що передбачають різні види діяльності, що ведуть до створення та розвитку та впровадження нових технологічних рішень. Однак прийняття технологічних нововведень не обійшлося без перешкод та опору з боку деяких бірж.

На сучасному етапі розвитку України та світової ринкової економіки одне із важливих місць у торгівлі займають біржі. Перехід економіки України на ринкові засади обумовив необхідність створення і спеціальних його інструментів, до яких відносяться і біржі. Тому актуальним є всебічно досліджувати біржову діяльність та біржові торги, зокрема базові поняття, особливості законодавчоправового регулювання, угоди, які укладаються на біржах, правила і технології біржової торгівлі тощо.

Таким чином, *актуальність* обраної проблеми полягає у необхідності подальшого визначення заходів щодо інноваційних підходів в управлінні розвитком консалтингового підприємства.

Аналіз проблемних питань, які досліджені у роботі, і практичних підходів проводився на підставі інформації, яка отримана від ГК «Центр Біржових Технологій».

Питання біржового регулювання та біржових торгів вивчали такі представники сучасної науки, як Кузнецова Н. С. [1], Назарчук І. Р. [1], Сохацька О. М. [2], Кононенко І. В. [3], Дудяк Р. [4], Бігуль С. О. [4], Безсмертна О. В. [5] та ін. Однак, глибина окресленої проблеми вимагає подальших досліджень.

*Метою* роботи є виявлення проблеми управління консалтинговим підприємством та дослідити інноваційні підходи в управлінні його розвитком.

Досягнення мети роботи зумовило вирішення наступних завдань:

- визначити особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до інтернет-трейдингу на біржевому ринку, як один з інструментів визначення стратегії інноваційного розвитку;
- провести аналіз системи стратегічного управління інноваційним розвитком ГК «Центр Біржових Технологій»;
- здійснити огляд стратегічних альтернатив інноваційного розвитку ГК «Центр Біржових Технологій»;
- запропонувати вибір, генерацію і аналіз стратегічного алгоритму інноваційного розвитку ГК «Центр Біржових Технологій»;
- зробити економічне обґрунтування та ефективність використання рекомендованої стратегії інноваційного розвитку для ГК «Центр Біржових Технологій».

*Об'єктом* дослідження є інформаційно-консультаційний центр ГК «Центр Біржових Технологій» перед яким формується невирішене питання щодо інноваційного управління його розвитком.

*Предметом* дослідження є процес формування заходів інноваційних

підходів в управлінні ГК «Центр Біржових Технологій».

*Методи дослідження.* У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про сутність та зміст стратегічної діяльності консалтингового підприємства; табличний, графічний – з метою візуального представлення результатів дослідження.

*Інформаційною базою* дослідження стали: Закон України, сертифікаційні та навчальні матеріали ГК «Центр Біржових Технологій», монографії і навчальні посібники, статті періодичних видань, матеріали офіційних сайтів Інтернет. Суттєвий внесок у дослідження теоретичних і методологічних засад в області розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства та стратегічного управління внесли такі вчені України та зарубіжжя, як: Н. С. Кузнецова, І. Р. Назарчук, О. М. Сохацька, І. В. Кононенко, Р.А. Фатхутдінов, О.С.Віханський, Е.В. Брагіна, М. Портер, Г. Мінцберг, М.І. Соколова та інші. В ході реалізації досліджень застосовувалися: SWOT-аналіз, дослідження ринку та існуючих конкурентів, аналіз галузі сфери послуг за моделлю конкуренції М. Портера.

*Наукова новизна* роботи полягає у розробці та впровадженні заходів щодо інноваційних підходів в управлінні консалтинговим підприємством.

*Практична значущість* випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблена стратегія розвитку дозволить досліджуваній компанії підвищити ефективність своєї діяльності, удосконалити якість обслуговування і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Робота структурована за наступним *змістом*: в першому розділі роботи розглянуто теоретичний базис стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингового підприємства. В другому розділі роботи був здійснений аналіз системи стратегічного управління інноваційним розвитком ГК «Центр Біржових Технологій». У третьому розділі обґрунтовані рекомендаційні заходи щодо вибору стратегії інноваційного розвитку розвитком ГК «Центр Біржових Технологій».

Пропоновані *рекомендації* щодо запровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства досліджувальної установи у організаційному, інформаційному та техніко-технологічному аспектах доцільно застосувати з метою одержання максимальної ефективності.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Розвиток світової економіки відбувається циклічно, періоди активного росту змінюються стагнацією і кризовими явищами, які можуть бути результатами як прогнозованої зміни трендів, так і наслідками деяких подій, що мають геополітичний характер, є важко прогнозованими або непередбачуваними [1].

В обох випадках негативні явища у світовій і українській економіці істотно негативний вплив на розвиток державних корпорацій, яким передана значна частина промислових активів України та несуть в собі певні ризики для їх успішного функціонування і стабільного розвитку (зниження їх конкурентоспроможності, втрата ринкової ніші, загроза банкрутства).

Разом з тим під час криз, зміни структури економіки і ринку з'являються додаткові можливості для здійснення ривка в економічному розвитку шляхом завоювання нових ринків і ніш для своєї продукції [2].

У зв'язку з цим перед корпорацією стоять наступні важливі завдання: оптимізація її організаційного оформлення, реалізація ефективного стратегічного управління, спрямованого на закріплення позицій на існуючих ринках, нарощування конкурентних переваг та витіснення з них конкурентів, а також створення нової продукції з урахуванням наявних технологічних компетенцій, яка формуватиме новий споживчий попит і нові ринки.

Великі високотехнологічні корпорації вимагають таких організаційних структур, які можуть забезпечити як звичайні для зовнішньої економічної діяльності бізнес-функції (фінанси, маркетинг, R & D, виробництво і т.д.), так і функції, необхідні для досягнення успіху на внутрішньому ринку [3]. Основні

категорії або одиниці побудови цих структур - міжнародне відділення, глобальне продуктове підрозділ, глобальна область і матричний принцип, можуть бути покладені в основу їх типології [4]. У кожного з цих типів є свої сильні і слабкі сторони. На практиці певні властивості цих чотирьох типів можуть бути використані одночасно, фактично утворюючи п'ятий - гібридний - тип, оскільки у великих корпораціях, які повинні забезпечити певний ступінь автономії своїх виробничих одиниць, залишивши за вищим менеджментом стратегію розвитку, науково-дослідні, фінансові та інвестиційні політики і т.д., необхідно поєднувати централізовану координацію і децентралізоване управління. Диференціація та інтеграція підрозділів корпорації є головними завданнями організаційної структури, яка розглядається в науковій літературі як основна рушійна сила виконання стратегії [5]. Виходячи з принципу А. Чандлера «структура після стратегії», визначимося з науковим розумінням стратегії, якого будемо дотримуватися надалі.

Підходи до визначення поняття «стратегія» представлені в таблиці 1.1.

З таблиці 1.1 видно, що автори по-різному трактують поняття «стратегія». На нашу думку, це пов'язано зі спробами авторів виділити головні механізми випереджаючого розвитку компаній, які зазнають змін з часом через розвиток технологій.

Корпоративна (головна) стратегія компанії охоплює методи поведінки компанії в різних галузях, а також принципи дії підрозділів усередині компанії [6]. Серйозний підхід до створення корпоративної стратегії є запорукою успіху для успішного функціонування і зростання організації в ринковій економіці [7].

З таблиці 1.1 очевидні «множинність смислів, вкладених в поняття стратегії і стратегічного планування, неузгодженість підходів в науково-практичних теоріях і прикладних розробках в області стратегічного управління» [8].

## Підходи до визначення поняття «стратегія»

Визначення стратегії	Автори
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів	А. Чандлер
2. Стратегія - «всеосяжна орієнтація планів або дій, яка встановлює критичне напрям і управляє розподілом ресурсів. Це фокус дій, що представляють собою "кращу здогадку" щодо того, що необхідно зробити для забезпечення довготривалого процвітання»	М. Фалмер
3. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнеса
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони. Стратегія як рішення компромісів в конкуренції. Суть стратегії полягає в тому, щоб вибрати те, від чого відмовитися. Без компромісів не було необхідності вибирати і, таким чином, не було необхідності в стратегії	М. Портер
5. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансоф, Стейнер, П. Лоранж
6. Стратегія як детальний і всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації і досягнення її цілей в довгостроковій перспективі	М. Альберт, Ф. Хедоурі
7. «Стратегія зовсім не означає ретельно продуману систему логічно взаємопов'язаного набору правил і процедур, що дозволяють перейти від А до В і навіть до С. В Японії під стратегією розуміється готовність до подій, які відбуваються за межами дієвості системи управління»	Ч. Макмілан
8. Стратегія як патерн, або план, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в якое узгоджене ціле	Дж.Б. Куїнн
9. Суть стратегії полягає в тому, щоб створювати конкурентні переваги на завтра швидше, ніж конкуренти зможуть зімітувати ті, якими ви володієте сьогодні	Г. Хемел, К.К. Прахалад
10. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон

*Джерело: Никулин В.А. Анализ подходов к пониманию понятий стратегия и стратегия развития // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://www.scienceforum.ru/2016/1883/21603#> (дата обращения: 03.09.2017).*

Хоча елементи планування зустрічаються всюди в стратегічних розрахунках, не вони становлять сутність стратегії. Говорячи про розвиток стратегічної думки, необхідно усвідомити її головну ідею - «тезу про інваріантності панування, який приймається в якості найбільш узагальненої відправною позиції як в методології, так і в прикладних дослідженнях» [9]. «Ця ключова теза є надбанням дослідницької традиції, яка вважає основним завданням науки дослідження громадських структур, заснованих на першості» [10]. Узагальнене визначення полягає в

наступному: стратегія є інструментом для досягнення першості в певних сферах інтересів. В інших визначеннях можна зустріти такі терміни, як «домінуючі позиції», «вирішальні переваги», «лідуючі позиції» і ін., але сенс від цього не змінюється.

## **1.2 Напрямки розвитку підприємства у нестабільному ринковому середовищі**

На даний момент, коли умови господарювання підприємств характеризуються високою динамічністю економічних процесів, існує невизначеність у виборі найбільш раціональних напрямків розвитку, коли підприємствам доводиться здійснювати свою діяльність під зростаючим впливом факторів зовнішнього середовища успішне функціонування підприємств стає практично неможливим без довгострокових планів розвитку, які зазвичай виражаються у вигляді ряду функціональних стратегій.

Формування функціональних стратегій обумовлюється тим, що підприємству необхідно знизити ризики своєї діяльності, забезпечити подальше зростання, а також оцінити внутрішній потенціал і ресурсні можливості, а на базі всього цього спрогнозувати перспективи розвитку.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин все більше число підприємств приходить до усвідомлення того, що перспективне управління фінансовою діяльністю неможливо без використання такого інструменту як фінансова стратегія. Метою будь-якого підприємства є ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, досягнення високих темпів розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Актуальність розробки фінансової стратегії можна визначити рядом умов. До таких умов, на думку І. А. Бланка, можна віднести [1]:

- інтенсивність зміни факторів зовнішнього фінансового середовища;
- висока динаміка основних макроекономічних показників, які пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств;

- темп технологічного прогресу у фінансовій сфері;
- часті коливання кон'юнктури фінансового ринку;
- нестабільність економічної політики, а також форм регулювання фінансової діяльності підприємств.

Всі перераховані вище умови не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства, використовуючи для цього лише накопичений досвід і традиційні методи фінансового менеджменту. У зв'язку з цим, відсутність добре розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища в сучасних реаліях ведення бізнесу, може привести до того, що фінансові рішення окремих структурних підрозділів будуть носити різноплановий характер, що в свою чергу буде негативно позначатися на ефективності фінансової діяльності підприємства в цілому. Поняття «стратегія» було запозичене з військової термінології, а в економіці стало використовуватися тільки в другій половині 20-го століття.

Наукова база стратегічного планування розробляється не так давно. Перші роботи в цій галузі з'явилися в середині 1960-х років і в більшій мірі представлені розробками вчених США та Західної Європи. Найбільший інтерес представляють роботи І. Ансоффа, М. Альберта, Ф. Хедоурі, М. Портера, А. Томпсона і ін. В Україні питанням стратегічного планування присвячені роботи О. Віханського, Г. Клейнера, Б. Мільнера, Р. Фатхутдінова, І. Бланка та ін.

Початкове визначення «стратегії» в галузі стратегічного планування позначив А. Чандлер, він визначив стратегію як: «Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» [1].

К. Ендрюс і Р. Крінстенсен представники Гарвардської групи істотно доповнили визначення А. Чандлера. Вони задалися питанням: «Які напрямки господарської діяльності розвивати?». По суті вони розглядали це питання в контексті двох питань: «Які напрямки господарської діяльності ми розвиваємо, але не повинні розвивати?» і «Які напрямки господарської діяльності ми не розвиваємо, але повинні розвивати?». Саме рішення цих питань на практиці

представляє найбільшу складність. Основна проблема пов'язана з тим, що відсутні критерії по проблемам прогнозування ефективності виду діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Необхідно зауважити, що відповідь на ці два питання сама по собі визначає процес формування стратегії і напрямок функціонування фірми в цілому [2].

Великий вплив на розвиток стратегічного планування надав американський економіст І. Ансофф, він визначив «стратегію» як: «Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2].

І. Бланк під фінансовою стратегією підприємства визначає наступне: «Основні напрямки розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин через формування довгострокових цілей, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, коректування напрямків формування та використання фінансових ресурсів під впливом факторів зовнішнього середовища» [3].

А. Н. Петров і його колеги визначають місце і роль фінансової стратегії по відношенню до загальної стратегії підприємства і іншим функціональним стратегіям наступним чином (рис.1.1) [1].

Фінансова стратегія підприємства передбачає формування і використання ресурсів для реалізації загальної стратегії підприємства через досягнення поставлених цілей. З іншого боку, фінанси - це джерело, для вироблення інших функціональних стратегій підприємства.

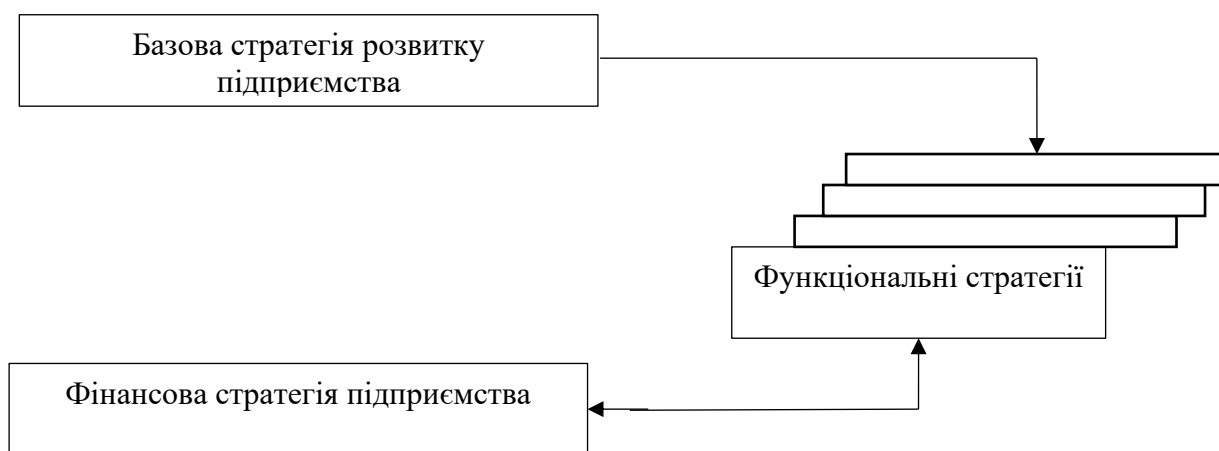


Рис. 1.1 Місце фінансової стратегії в процесі стратегічного планування

### **1.3 Характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії**

Стратегічне управління, безсумнівно, є однією з важливих складових системи інноваційного менеджменту, так як вона спрямована на вирішення проблем в сфері планування і реалізації довгострокових інноваційних проектів [1]. При цьому дані інноваційні проекти за своїм змістом орієнтовані на істотні, якісні зміни у виробничо-комерційної діяльності консалтингового підприємства. В цілому завдання стратегічного управління в сфері розробки та реалізації інновацій дозволяють відповісти на наступні питання:

1. На яких ринках і з якими інноваційними продуктами буде працювати підприємство в короткостроковій і довгостроковій перспективі?

2. Які інновації, які методи і засоби дозволять досягти стратегічних цілей розвитку підприємства?

3. Які розміри фінансових коштів необхідно залучити для реалізації обраної стратегії і яке фінансування?

4. Який склад співробітників (кількісний і якісний) здатний реалізувати обрану стратегію інноваційного розвитку підприємства?

У загальному вигляді стратегія розвитку консалтингового підприємства полягає в пошуку найбільш перспективних варіантів реалізації його виробничих і фінансових ресурсів з урахуванням ситуації на ринку, в галузі та економіці країни в цілому [1]. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів у вигляді конкретних програм і бізнес-проектів, націлених на досягнення раніше встановлених цілей розвитку підприємства. При цьому в даних інноваційних, інвестиційних програмах і бізнес-проектах повинні бути враховані як науково-технічний, виробничий, фінансовий, кадровий потенціали підприємства, так і його ринково-збутові можливості.

Стратегія інновацій націлена на об'єднання цілей технічного розвитку підприємства, спрямованого на впровадження нових технологій і видів продукції з

його інвестиційними можливостями. Тому діяльність в рамках стратегічного менеджменту інновацій однозначно починається з постановки цілей і завдань розвитку інноваційної організації, з урахуванням можливості кореляції змін зовнішнього середовища функціонування підприємства і його внутрішніх параметрів виробничо-комерційної діяльності.

На відміну від оперативного менеджменту, який покликаний забезпечити виживання підприємства на сьогоднішній день, система стратегічного управління інноваційною діяльністю консалтингового підприємства націлена на завоювання лідируючих позицій бізнесу в довгостроковому тимчасовому діапазоні. Таким чином, процес стратегічного управління інноваціями на консалтинговому підприємстві може бути представлений у вигляді ряду послідовних етапів [1, 2]:

1. *Етап «стратегічний аналіз».* Розробка інноваційної стратегії починається з формулювання спільних цілей розвитку організації, при цьому цілі повинні бути конкретними, вимірними і реалізованими. Важливо, щоб при затвердженні стратегічних цілей розвитку організації були враховані фінансове становище фірми, специфіка її виробничо-комерційної діяльності, її положення (імідж, авторитет) у зовнішньому середовищі, а також корпоративна культура, традиції і робочий клімат в трудовому колективі.

2. *Етап «аналіз джерел інноваційних можливостей».* Другий етап по своїй складності і неоднозначності застосовуваних інструментів не менш важливий, ніж перший. Аналіз джерел можливостей фірми для її успішної інноваційної діяльності передбачає пошук і оцінку зовнішніх факторів, які нададуть стимулюючий ефект як для конкретного бізнесу, так і галузі в цілому. Наприклад, в якості факторів, що сприяють розвитку українського інноваційного підприємства, можуть виступати наявність високотехнологічних виробництв в галузі; частота оновлення виробничих технологій; відсутність сильних конкурентів на вітчизняному ринку (галузі); рівень державної підтримки програм розвитку конкретної галузі; інтенсивність використання державою окремих інструментів щодо забезпечення економічної безпеки галузі (або економіки в цілому); рівень інвестиційної привабливості галузі та ін.



#### **1.4 Сучасні підходи до інтернет-трейдингу на біржевому ринку, як один з інструментів визначення стратегії інноваційного розвитку**

Фондова біржа, як правило, визначається як «[...] організація, асоціація або група осіб, з юридичною особою або без неї, яка є місцем або пристроєм, що становить ринок, та з'єднує покупців», отож продавці цінних паперів здійснюють іншу діяльність, наприклад розрахунки, відповідно до прийнятих принципів. Традиційна модель фондового ринку була кооперативною організацією, співвласниками яких були члени біржі. Членами зазвичай є фінансові установи, що представляють інтереси інвесторів (брокерів) або власних (дилерів). Головним їх завданням було участь у сесії та посередництво подання та виконання замовлень. Вони також отримували від цього свій дохід. Технологічні інновації завжди цікавили біржі, однак їх прийняття та впровадження обмежувалося членами, які захищали доступ до торгівлі. Вони готові були впорядкувати лише діяльність пов'язану із технічною підтримкою торгівлі, яка не впливала на їх джерела доходу. Розроблений у 1867 році телетип був швидко прийнятий біржами спочатку в США, а пізніше в Європі. У 1971 році NASDAQ створив електронні система лістингу, яка відображала ціни та пропозиції котируваних акцій. З іншого боку, відповідні пропозиції, тобто реальна торгівля, тривали по телефону, щоб зберегти роль брокерів та дилерів та забезпечити їм можливість заробити. У 1977 році у Торонто, фондова біржа стала першою біржею яка запровадила електронну систему узгодження CATS (Computer Assisted Trading System). Однак нова система використовувалася лише для торгівлі низькоактивними акціями. Вона не представляла загрози для посередників / торговців на торговій площі, які навіть вважали це бажаним, оскільки завдяки цьому вони могли зосередитись на більш активній торгівлі цінними паперами. Опір членів упровадженню технологічних нововведень стосувалося переважно традиційних фондових бірж, де відбувалася торгівля грошовими інструментами, з яких вони отримували найбільший прибуток. Отже, у 1980-і роки, в яких під впливом прогресу були зроблені наукові та технологічні спроби електронізувати біржі, виникли повністю електронні біржі. У цей період біржі

деривативів мали набагато менше значення ніж традиційні фондові біржі, і багато країн їх взагалі не мали. Першою спробою була американська біржа INTEX, що працює на Бермудських островах. Друга, яка розпочала свою діяльність, і перша, яка була успішною, - новозеландська фондова біржа, а третя (з початку прибуткової) - шведська OM5.

Посилення використання Інтернету в 1990-х роках спричинило сплеск веб-сайтів, присвячених продажу продуктів чи послуг в Інтернеті. Ці компанії не завжди отримували прибуток, але зосереджувались на збільшенні трафіку на своїх веб-сайтах, а також на швидшому та кращому зв'язку. По мірі того, як зростала зв'язок з Інтернетом, венчурні капіталісти стали зацікавлені інвестувати в те, що вони бачили в майбутньому ринку.

Електронна торгівля. Майже тридцять років тому в 1986 році Лондонська фондова біржа перейшла на торгівлю комп'ютером. Ще не з моменту введення телефону відбулися такі великі зміни в LSE. Інформаційні технології стосуються обчислень та даних, а також торгівля акціями, це була неминуча відповідність, що підвищила ефективність та організацію. Сьогодні високошвидкісні комп'ютери, якими користуються торговці, можуть укладати угоду за наносекунди набагато швидше, ніж людині. Впровадження алгоритмів на ринки зробило революцію у тому, як біржові брокери вирішують, які акції купувати та продавати. Алгоритм торгівлі використовує комп'ютерні програми, які дотримуються певних інструкцій для розрахунку шаблонів діаграм, щоб зробити безпечні інвестиції.

Завдяки представленим змінам на фондовому ринку функціонуючі біржі усвідомлювали, що з часом їх змусять приймати рішення технологічної революції. Вони також знали, що якщо будуть замінені електронними системами, їх члени втратять існуючі становище. Тому вони прийняли дуже ретельну стратегію впровадження електронної комерції. Одним із рішень було впровадження електронних систем, але працює лише після закінчення годин торгівлі, щоб електронна комерція не заважала або конкурувала з торговими годинами, проведеними учасниками. Другим рішенням було запровадження електронної комерції, але лише неактивних фінансових інструментів. І перший, і другий підхід дозволили біржам зробити невеликі кроки в

## **Висновки до розділу 1**

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

#### **2.1 Загальна характеристика ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» та його представництва в м. Одеса**

Для дослідження особливостей функціонування вітчизняних та міжнародних бірж важливим є вивчення досвіду діяльності інформаційно-консультаційних центрів, що надають повний спектр послуг з інвестування та навчання торгівлі зокрема на фінансових ринках. Одним із таких центрів в Україні є Центр біржових технологій.

Центр Біржових Технологій - це міжнародна група компаній, заснована в листопаді 1997 г. Компанія проводить навчання роботі на міжнародних фінансових ринках, консультує звичайних людей в питаннях:

"На чому сьогодні можна заробити?", Тобто актуальні варіанти заробітку

"Як побудувати пасивний дохід?" як вже заможним бізнесменам, так і новачкам в бізнесі

"У що інвестувати, щоб отримати прибуток?"

"У якій валюті і де безпечніше зберігати заощадження?" і т.д.

Місія Центру передбачає:

- підвищення стандартів торгівлі на фінансових ринках;
- популяризацію професій, пов'язаних з біржовою діяльністю;
- дослідження принципів розвитку фінансових ринків;
- вивчення способів аналізу та прогнозування.

Завдяки партнерам Центру та їх ексклюзивним продуктам кожен бажаючий може отримати доступ до європейських і світових навчальних програм, стати успішним трейдером та здійснювати інвестиції.

Схема роботи Центру біржових технологій включає три функції:

1. Інвестиції. Партнери пропонують широкий вибір ексклюзивних інвестиційних продуктів.

2. Навчання. Центр біржових технологій пропонує унікальні освітні програми від партнерів, що дозволяють опанувати всі тонкощі професії трейдера.

3. Робота. Центр біржових технологій постійно розширює штат співробітників за рахунок відкриття нових консультаційних центрів в регіонах України.

4. Аудит фінансової сфери.

Центр біржових технологій об'єднує компанії, які розвивають в Україні класичні інструменти інвестування, прийняті в світовому фінансово-економічному співтоваристві. Партнер ЦБТ у Європі – TeleTrade.

TeleTrade-DJ International Consulting Ltd зареєстровано як Кіпрська інвестиційна компанія (CIF) під реєстраційним номером HE272810 та ліцензується Кіпрською комісією з цінних паперів та бірж (CySEC) за ліцензією № 158/11.

TeleTrade, ліцензований європейський брокер з великою мережею представництв, що складається з 200 офісів в 30 країнах світу. Компанія надає клієнтам доступ до торгівлі на фінансових ринках, консультування з управління активами та інвестиціями, актуальну аналітику і новини з фінансового світу.

«Фінансовий радник» – команда професійних трейдерів, які надають робочі торгові рекомендації, а також надають оперативну аналітичну підтримку в реалізації поставлених завдань. Трейдери і аналітики проекту кожен день займаються пошуком найбільш безпечних і прибуткових ідей для інвестування, які допомагають забезпечити дохід клієнтів.

Finsiter – це міжнародний проект, що надає доступ до найбільш актуальних освітніх програм у сфері бізнесу та фінансів. Унікальна методика онлайн-навчання дозволяє отримувати знання досвідчених практиків і теоретиків кращих бізнес-шкіл світу, не виходячи з власного будинку.

Центр Біржових Технологій є першим в Україні навчально-консультаційним центром, який пропонує систему освітніх програм для докладного вивчення торгівлі на валютних і фондових ринках. Авторські стратегії навчання спеціально

## 2.2 Аналіз нестабільності середовища компанії та методології управління інноваційним розвитком

Як зазначають Р. Вільсон, К. Гілліган і Д. Пірсон наступні три питання потребують найбільшої уваги при аналізі макросередовища:

Який ступінь невизначеності макросередовища?

У чому основні джерела цієї невизначеності?

Як взаємодіяти з цією невизначеністю?

Ступінь невизначеності макросередовища безпосередньо пов'язаний з динамічністю і комплексністю її умов. Динамізм характеризується, перш за все, масштабами і частотою змін, в той час як комплексність макросередовищних умов залежить від різноманітності впливають на фірму факторів, обсягів інформації, необхідних для їх аналізу та обліку, а також ступеня взаємозв'язку цих факторів.

Для того щоб залишатися прибутковими, організації повинні протистояти невизначеності обстановки. Під невизначеністю мається на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обстановки підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії організації і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками. Організації намагаються отримати уявлення про невизначених умовах за допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори обстановки до моделі, яка буде зрозумілою і згідно з якою можна діяти.

Обстановка, з якою стикаються організації, не однакова, тому їй відповідають різні рівні невизначеності, які можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик:

- ступеня простоти або складності обстановки;
- ступеня стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішньої обстановки зростає зі збільшенням динамічності або ж з ускладненням її умов. Ступінь динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін.

Вимірювання невизначеності зовнішнього середовища за принципом «стабільна-нестабільна». Дана характеристика має відношення до темпів зміни зовнішнього середовища. Організації можуть діяти там, де зміни одного або багатьох чинників відбуваються повільно або дуже швидко. Наприклад, компанії з виробництва електронно-обчислювальної техніки діють в дуже нестабільних або динамічних зовнішніх умовах, в той час як багато муніципальні установи (наприклад, загальноосвітні школи або служби з прибирання території) працюють в стабільній обстановці. Для аналізу зовнішнього середовища ГК «Центр Біржових Технологій» проводимо за допомогою моделі п'яти сил М. Портера.

Таблиця 2.1

## Оцінка рівня впливу послуг-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Послуги-замінники "ціна-якість"	<b>Існують і займають високу частку на ринку</b>	Існують, але їх частка мала	Не існують
<b>Підсумковий бал</b>	<b>2</b>		

Консалтингові послуги не можуть бути замінені іншими альтернативними видами послуг на досліджуваному підприємстві [16]. Можна зробити висновок, що послуги-замінники(конкуренти) існують на ринку і їх частка висока.

На наступному етапі в таблиці 2.2 була проведена оцінка внутрішньогалузевої конкуренції.

Таблиця 2.2

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	оцінка параметра		
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Кількість гравців	більше 10	<b>Від 3 до 10</b>	Від 1 до 3
Стан ринку	Зниження обсягу ринку	Ринок стабільний, але не росте	<b>Зростання ринку</b>

Рівень диференціації продукту на ринку	послуги стандартизовані	<b>Послуги мають несуттєві відмінності</b>	Послуги компаній мають істотні відмінності
Можливість варіювати цінами на послуги	Немає можливості	<b>Можливість до підвищення цін на послуги обмежена</b>	Завжди є можливість до підвищення ціни
<b>підсумковий бал</b>	<b>7</b>		

Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції оцінюється в 4 бали, середній від 5 до 8 балів, високий від 9 до 12 балів.

На ринку консалтингових послуг по біржі зосереджено чималу кількість гравців, включаючи конкурентів послуг-замінників. По суті, продукти різних компаній ідентичні за призначенням, але різні за змістом. Це говорить про те, що цінова політика на даному ринку не має переважного значення і конкуренція зосереджена на пошуку потенційних платоспроможних клієнтів.

В силу широкого спектра напрямів консультаційних послуг і ніші, в якій функціонує досліджуване підприємство, можна виділити 2 компанії, що складають найбільшу конкуренцію ГК «Центр Біржових Технологій». Це ФРІДОМ ФІНАНС Україна та SVIT INVEST.

За даними журналу «Фінансовий вісник», практично всі види консалтингу демонструють зростання, за винятком кадрового консалтингу, де виділяється напрям «executive coaching», яке знаходиться в даний момент на етапі формування [40]. Послуги з переоцінки основних фондів знаходяться на етапі спаду, в той час як вся сукупність послуг з незалежної оцінки знаходиться на етапі зростання [42].

У таблиці 2.3 розглянуто вплив появи нових конкурентів на ринку консалтингових послуг.





Рис. 2.1 Результати аналізу конкурентної середовища підприємства

### 2.3 Форми стратегічного контролю та реалізації стратегії компанії

Для підприємства, що має справу з веденням бізнесу на ринку трейдерських послуг, сформувані стратегічний контроль та реалізацію стратегії компанії являє собою складний процес. З фактором невизначеності зовнішнього середовища, що викликав появу такої управлінської парадигми як стратегічне управління, тісно пов'язане поняття «слабкі сигнали». Йдеться про ті події, за якими мається обмежена і неточна інформація, але які можуть мати важливе значення для підприємств в майбутньому. Оскільки інформація про такі події неповна, то підприємство має справу з різним рівнем обізнаності про несподівані зміни стану зовнішніх і внутрішніх середовищ.

Необхідність діагностики по слабких сигналах виникає саме в ситуації високій нестабільності середовища ГК «Центр Біржових Технологій». Так, спочатку з'являються перші ознаки змін у зовнішньому середовищі, потім визначається можливе джерело цих змін і загроза конкретизується (але не настільки, щоб розрахувати, як дана загроза відіб'ється на доходах підприємства). Надалі стає можливим визначити заходи протидії виниклу загрозу, хоча інформації ще не цілком достатньо для розрахунку і аналізу наслідків. Вони можуть бути

розраховані і проаналізовані лише тоді, коли дії фірми спрямовані на запобігання впливу загрози.

При високому рівні нестабільності, коли внутрішня і зовнішня ситуації міняються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного прийняття рішення, тобто темп змін, що відбуваються набагато вищий, ніж реакція підприємства на ці зміни. Тому з'являється необхідність заздалегідь готувати рішення, тобто управляти по «слабких сигналах».

У міру збільшення надходження інформації про сигнали можна прийняти різні за своєю активністю контрзаходи. Даний підхід відповідає завданням управління по слабким сигналам, оскільки керівництво підприємства в умовах слабких сигналів вимагає, перш за все, щоб отримана інформація була правильно класифікована і зроблені розрахунки можливого впливу загрози і часу настання небезпеки.

Перевага попереджувальної реакції полягає в тому, що вона дозволяє прийняти своєчасні кроки до ліквідації загрози виникнення кризових явищ. Тому діагностика по слабких сигналах є незамінним інструментом стратегічного планування.

Важливим аспектом раннього виявлення слабких сигналів про наближення змін є проблема кількісної оцінки інтенсивності сигналів, а також реальної можливості вимірювання цієї інтенсивності на основі доступної інформації, критеріїв виділення з «фонових шумів» істинного сигналу.

Критеріями розмежування цих понять можна вважати 2 моменти:

- ступінь відхилення від довгострокової тенденції, що характеризує даний процес;
- темпи наростання величини цього відхилення в одиницю часу.

Інтенсивність наростання змін можна представити у вигляді кривої (рис.2.2.)

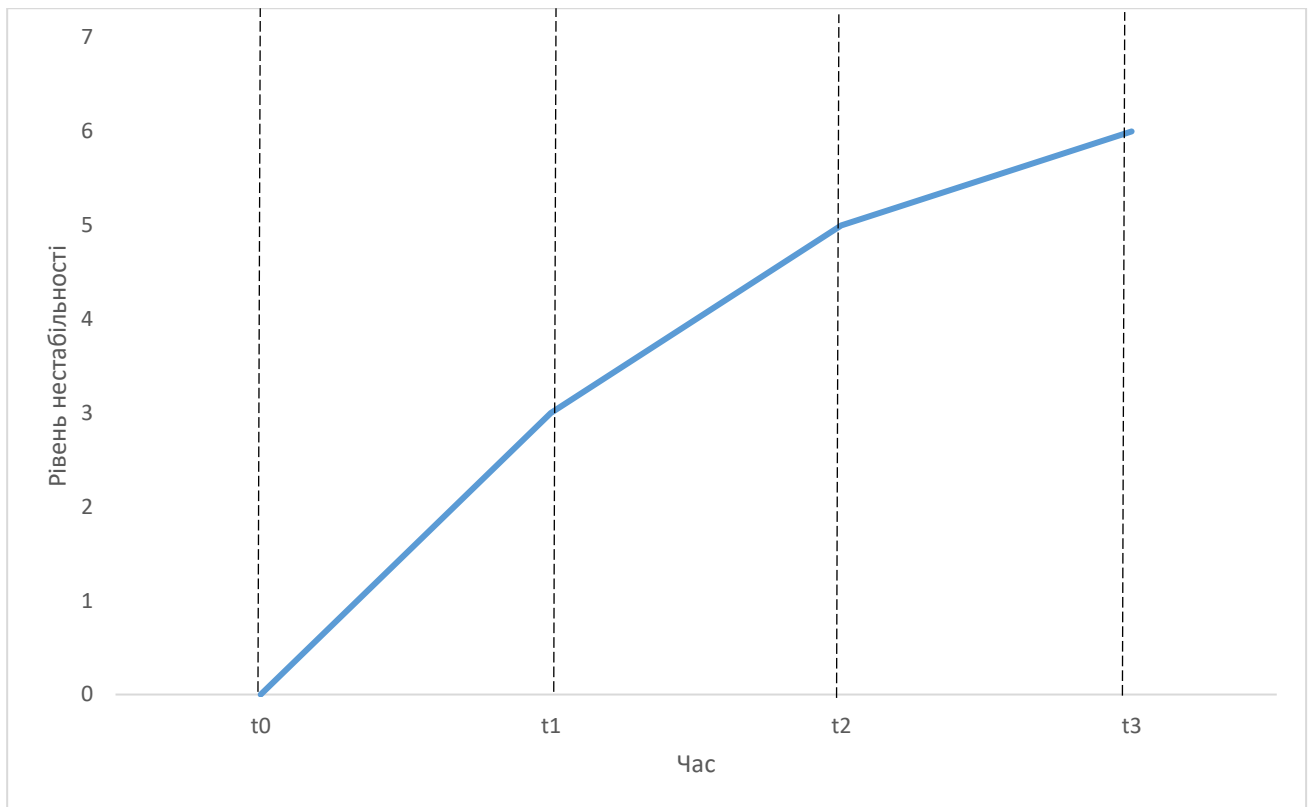


Рис. 2.2 Інтенсивність наростання змін на ГК «Центр Біржових Технологій»

Як видно з малюнка, в області  $[t_0, t_1]$  інтенсивність наростання кризових явищ мала, що може викликати неадекватну реакцію керівництва підприємства на слабкі сигнали про виникнення неблагополучних тенденцій у зовнішній і внутрішньому середовищі фірми. Інакше кажучи, на ці сигнали просто не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю вирішення найважливіших сьогохвилинних задач по виконанню місії фірми. На цьому етапі зазвичай керуються рекомендаціями по управлінню шляхом ранжирування стратегічних завдань. Недостатня увага до слабких сигналів, що надходять на цій стадії, може викликати важкі наслідки для фірми.

В області  $[t_1, t_2]$  відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних впливів, що ведуть до швидкого банкрутства фірми. Тут доцільно вдаватися до управління в умовах стратегічних несподіванок.

В області  $[t_2, t_3]$  виявлено фактично кризовий стан, в який може потрапити фірма.

## SNW-аналіз з коефіцієнтами значущості

Сторони Фактор	S	N	W
	ЦБТ	ФФУ	SI
кількість напрямків послуг	●	●	
присутність в соціальних мережах	●	●	●
вартість тренінгу за 1 заняття	●	●	●
кількість тренінгів на місяць	●	●	●
давність на ринку		●	●
наявність сертифікатів	●		●
наявність позитивних відгуків			●

- - ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»
- - ТОВ «ФРІДОМ ФІНАНС УКРАЇНА»
- - ТОВ «SVIT INVEST»

## 2.4 Комплексний SWOT-аналіз ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Для того щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT -аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

- Сильні сторони (Strengths) – переваги організації;
- Слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки організації;
- Можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;
- Загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити становище організації на ринку.

Для проведення аналізу необхідно:

- визначити основний напрямок розвитку ГК «Центр Біржових Технологій» (його місію);
- зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися в зазначеному напрямку і яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз);
- поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічних цілей підприємства).

Проведення SWOT-аналізу буде зводитись до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні комірки матриці необхідно буде занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства – те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості надання послуг, що надаються, популярності бренду і т.п.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе становище.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій надання послуг, зростання рівня доходів населення і т.п.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності і т.п.

Один і той же фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, тому що приведе до збільшення числа покупців. У той же час, для магазину-дискаунтера той же фактор може стати загрозою, так як його покупці зі зростанням зарплат можуть перейти до конкурентів, що пропонують більш високий рівень сервісу [1, с. 68].

Опишемо покроковий процес складання матриці для ГК «Центр Біржових Технологій».

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства. Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно:

- скласти перелік параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою;
- з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінки підприємства можна скористатися наступними параметрами:

Організація (тут буде оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.п.)

Фінанси (будуть оцінюватися витрати фірми, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу і т.п.).

Інновації (тут буде оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених в розробку новинок і т.п.).

Маркетинг (тут оцінюватиметься якість послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту послуг, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Після чого можемо заповнити таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення сильних та слабких сторінок ГК «Центр Біржових Технологій» за параметрами

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	Високий рівень кваліфікації керівних співробітників підприємства	Низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства
Фінанси	Висока фінансова стійкість підприємства	Загроза підвищення курсу валют
Інновації	Висока якість надання послуг за допомогою новітніх технологій (Робот ASProfiway, FXTRoboprime) Високий рівень розвитку технологій	Йомвірність взлому акаунтів та доступу до комерційних даних Велика кількість шахраїв у галузі Недостатня кібербезпека у країні
Маркетинг	Позитивні відгуки від клієнтів про якість надання послуг Підприємство має великий досвід роботи на ринку	Невикористання усіх каналів просування послуг

## **Висновки до розділу 2**



## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

#### **3.1 Світові інноваційні підходи до управління розвитком консалтингових компаній**

Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи. Проведення лідерами консалтингового бізнесу геополітичної експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів та проводити діяльність з розповсюдження інноваційних технологій. Інновації в постіндустріальній економіці стають першочерговим пріоритетом в порядку денному, як і питання трансформації технологічних інноваційних процесів від лабораторії до ринку через формування бізнес-моделі, галузей і ринків.

Щоб зрозуміти зарубіжні інноваційні підходи до управління розвитком консалтингових компаній, вважаємо за потрібне ознайомитись із оборотом на ринку консалтингу на прикладі Європи. Адже європейський ринок управлінського консалтингу, поряд з північноамериканським ринком, є найбільшим сегментом світового ринку управлінського консалтингу. Поряд з північноамериканським ринком, Європейський ринок є найбільшим сегментом світового ринку консалтингу, на якому ведеться постійна робота щодо вирішення проблемних питань замовників відносно їх ефективності. Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає наступне визначення: «Управлінське консультування полягає в наданні незалежних порад та допомоги з

питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [23].

Для отримання більш повного висновку про стан та тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг, слід провести його огляд та здійснити аналіз основних показників його розвитку. З цього приводу доцільним буде здійснити оцінку ринку консалтингу за країнами: Австрії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Греції, Ірландії, Італії, Словенії, Іспанії та Великобританії, які підібрані за європейською панеллю, яка являє собою 78% загального європейського ВВП.

За статистичними даними консалтинг в області управління за Європейською панеллю на ринку послуг протягом останніх трьох років, досяг відповідного обороту щодо зростання: в 2017 р. – 3,8%; в 2018 р. – 5,2%; у 2019 р. – 6,6% (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Темпи зростання обороту консалтингу в області управління на Європейському ринку послуг у порівнянні з темпами зростання ВВП у період 2017-2019 рр.

Країна	Оборот темпів зростання в 2017 р., %	Оборот темпів зростання в 2018 р., %	Оборот темпів зростання в 2019 р., %	Щорічний оборот CAGR* 2017-2019рр.,%	GDP ** щорічно CAGR 2017-2019рр.,%
Австрія	9,0	6,6	4,9	6,8	1,5
Фінляндія	0	5,0	5,0	3,3	1,2
Франція	0,8	2,9	5,0	2,9	1,1
Німеччина	6,3	6,3	7,5	6,7	2,4
Греція	2,8	3,1	2,0	2,6	-1,6
Ірландія	5,7	4,9	11,0	7,2	3,8
Італія	-0,3	5,7	5,3	3,9	0,2
Словенія	-2,3	-1,1	0,5	-1,0	1,8
Іспанія	3,7	-4,6	4,3	1,0	0,7
Великобританія	6,2	10,4	8,7	8,4	4,0
Європейська панель (European Panel)**	3,8	5,2	6,6	5,2	1,9

Джерело: розробки по обороту управлінського консультування – FEASO обстеження 2016-2019; ВВП – Євростат 2019. [24].

\*CAGR – інформаційні бюлетені «Сукупні щорічні темпи зростання».

\*\*GDP – ВВП тенденція відноситься до номінального ВВП, тобто ВВП за ринковою ціною.

\*\*\*European Panel – Європейська панель включає в себе 10 європейських країн

### 3.2 Огляд стратегічних альтернатив інноваційного розвитку ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

На етапі планування стратегічних альтернатив ключовим інструментом є побудова матриці БКГ. Матриця БКГ – інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів, компаній і підрозділів виходячи з їх ринкового зростання і займаної частки на ринку.

Уздовж осей матриці розташовуються два ключові параметри: темпи зростання ринку (параметр зовнішнього середовища) і відносна частка ринку (параметр внутрішніх можливостей). При портфельному аналізі кожна ділова одиниця або продукт розміщується в одному з квадрантів матриці.

Для побудови матриці необхідно провести збір даних, потім розрахувати темп зростання і відносну частку ринку (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок параметрів, необхідних для побудови матриці БКГ

Назва послуги	Обсяг реалізації		Темп росту, %	Доля ринку, %
	2018	2019		
Індивідуальні консультації	220 000	240 000	109.1	14.9
Бізнес-тренінги	207 000	240 000	116.1	14.9
Освіта в сфері трейдингу	515 000	540 000	105.0	16.7
Аудит фінансової сфери	66 000	75000	114.0	0.004

На останньому етапі проводиться власне побудова матриці Бостонської консалтингової групи (рис. 3.1).

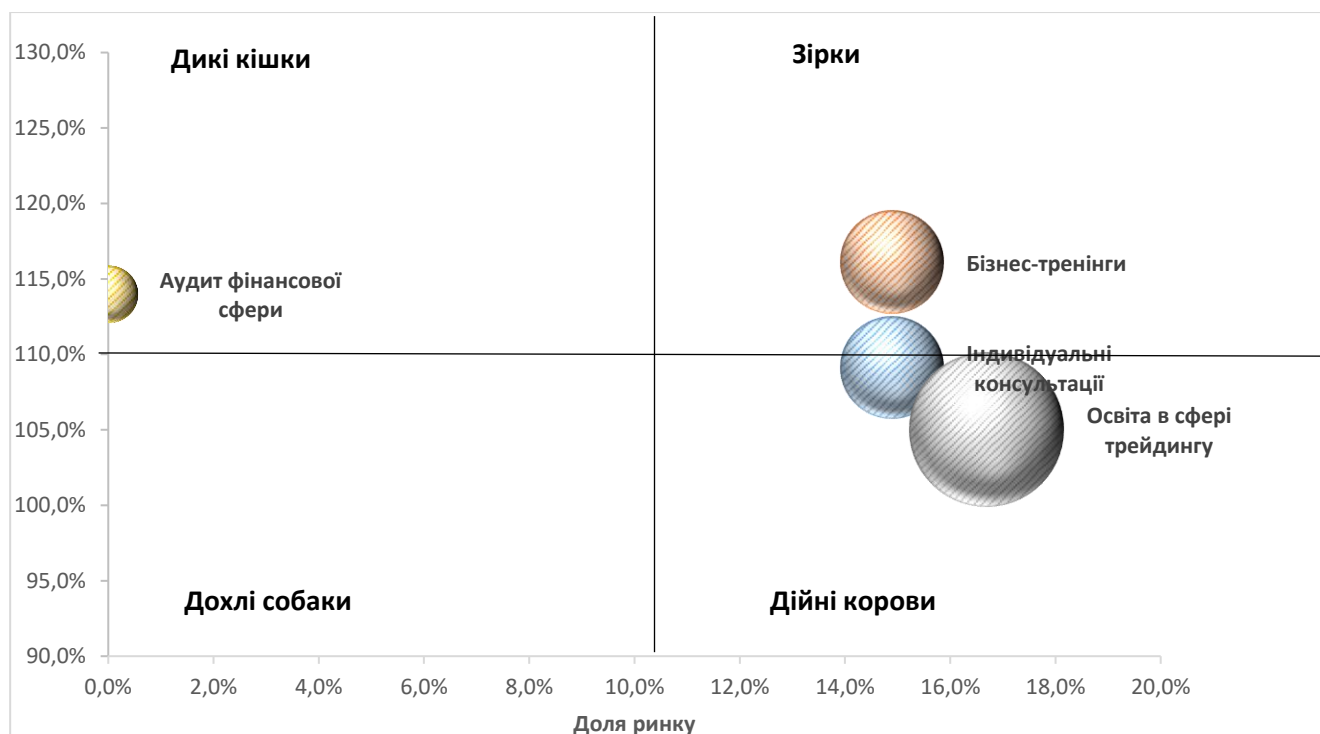


Рис. 3.1 Матриця БКГ ГК «Центр Біржових Технологій»

### 3.3 Вибір, генерація і аналіз стратегічного алгоритму інноваційного розвитку ГК «Центр Біржових Технологій»

Після проведення інноваційного аналізу управління діяльністю компанії ГК «Центр Біржових Технологій» можна зробити висновок, що компанії необхідно зміцнювати свої позиції і прийняти стратегію концентрованої диверсифікації, яка має на увазі під собою такі дії:

- 1) впровадження нової послуги;
- 2) розвиток бренду і вдосконалення сайту;
- 3) пошук нових каналів розподілу;
- 4) застосування ефективної реклами.

Розширення клієнтської бази та підвищення відсотка утриманих клієнтів мають важливе значення для збільшення прибутку компанії. В даний час галузь

консалтингу в роботі з фінансовими ринками знаходиться на стадії зростання, так як даний ринок практично не має бар'єрів входу, що в свою чергу призводить до збільшення кількості конкурентів. Для виживання в нестабільному економічному середовищі і посиленої конкурентної боротьби слід впровадити нову послугу, яка стане перевагою компанії і дозволить залучити нових клієнтів.

В рамках обраної стратегії спільно з керівником підприємства для залучення нових потенційних клієнтів і утримання вже існуючих було прийнято рішення запровадити нову послугу, що супроводжується ефективною рекламою. Вибір заснований на досвіді і знаннях керівника бізнесу, також з урахуванням особистих контактів і зв'язків.

1) Новий напрямок послуг - це StartUp консалтинг. Цей вид послуг є індивідуальною роботою з тими, хто планує створити свій бізнес в інвестиційній галузі або вже зробив певні кроки, але не досяг бажаного результату. Даний напрямок діяльності складається з комплексу послуг, які можуть виконуватися, як окремо, так і цілісно. Виходячи з концепції даного виду консультаційних послуг, була розроблена структура, яка відображає ключові етапи рішення поставлених завдань (рис 3.4).

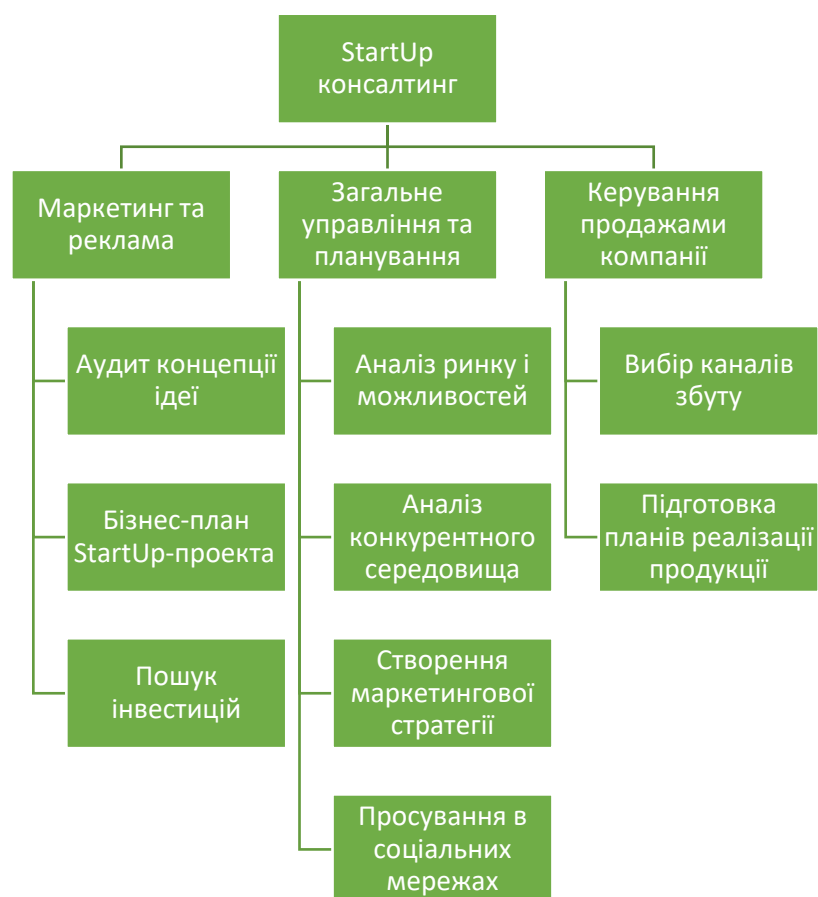


Рис. 3.4. Структура напрямків Startup консультиування

### 3.4 Економічне обґрунтування та ефективність використання рекомендованої стратегії інноваційного розвитку для ГК «ЦЕНТР БІРЖОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

В рамках дослідження було розроблено план заходів (таблиця 3.6), який включає в себе перелік робіт по реалізації стратегії інноваційного розвитку, а також тривалість робіт по часу.

Таблиця 3.6

#### Процес етапу роботи

Код	Зміст робіт	Кількість робочих днів
А	Складання програми Startup консультиування	2
В	Узгодження програми з керівником	1
С	Визначення цільової аудиторії нової послуги	2
Д	Створення нового каналу Youtube	2
Е	Розробка рекламних заходів	5

F	Узгодження рекламної програми з експертом	1
G	Налагодження контактів і зв'язків, відвідування бізнес заходів	2 0
H	Доопрацювання основного каналу Youtube	3
I	Запуск таргет реклами на Youtube	1
J	Створення сторінки компанії в Facebook	2
K	Запуск таргет реклами в Facebook	1
L	Завершення реалізації заходів по розробці стратегії інноваційного розвитку	1

Далі розробимо мережевий графік реалізації проекту (рисунок 3.6). Спочатку визначимо мінімально допустимий час виконання всіх робіт, тобто тривалість критичного шляху.

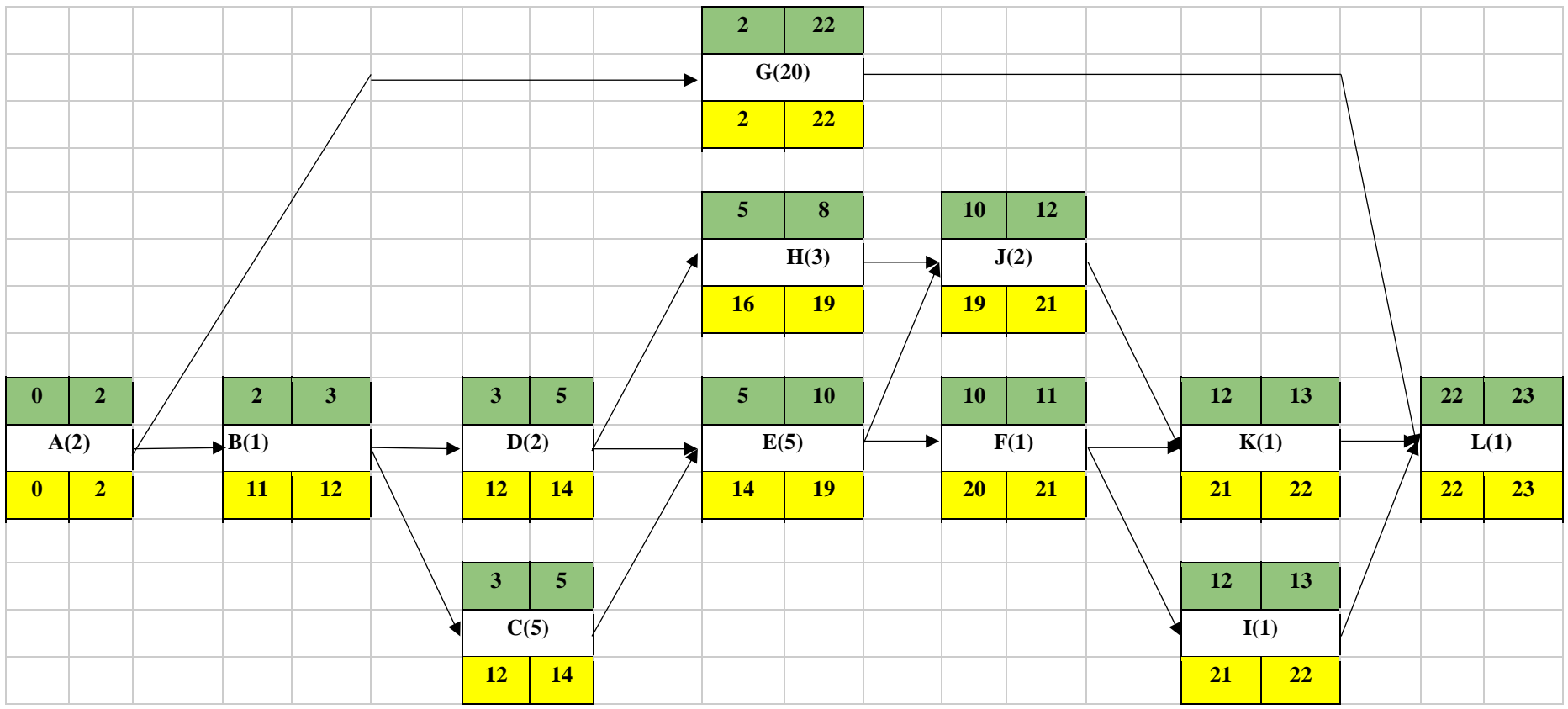


Рис 3.6 Мережевий графік по створенню і реалізації стратегії диверсифікації



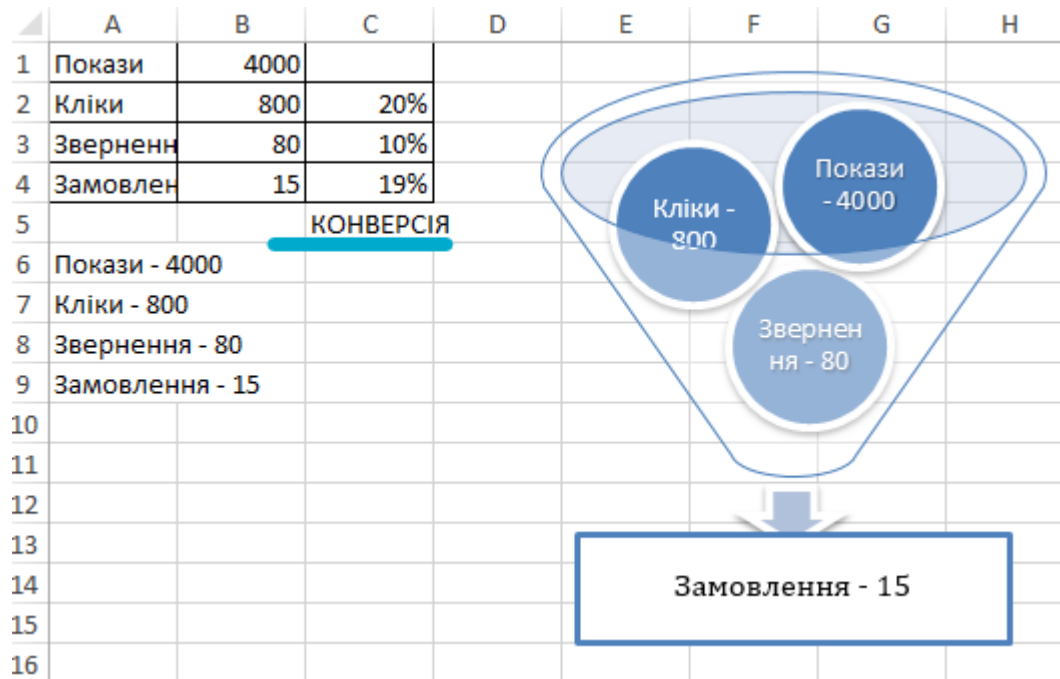


Рис.3.8 розрахунок конверсії та створення воронки в середовищі Excel

## ВИСНОВКИ

Викладена інформація та її аналіз дозволяють зробити висновок, що головною метою стратегічного управління на підприємстві є підвищення ефективності діяльності, поліпшення конкурентної позиції на ринку, збільшення гнучкості і пристосованості. У свою чергу впровадження інновацій в процес формування стратегії розвитку розглядається як ключовий бізнес-процес, за допомогою якого консалтингові компанії намагаються досягти конкурентної переваги. Основним умовою створення і застосування інновацій на підприємстві є їх чітке формулювання і реалізація стратегій інноваційного розвитку.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи було є виявлення проблеми управління консалтинговим підприємством та дослідити інноваційні підходи в управлінні його розвитком, мета була досягнута шляхом вирішення всіх завдань.

Отже при розкритті змісту роботи були отримані наступні висновки:

1. В першому розділі роботи було з'ясовано, що Інтернет-трейдинг охоплює все більшу кількість людей, які прагнуть самостійно інвестувати. Прибуток Інтернет-трейдерів складається зі змін котирувань акцій, а також з отримання дивідендних виплат з них. Однак прихід фізичних осіб до електронної торгівлі все ще стримується відсутністю повного розуміння переваг цього виду торгівлі та наявністю низки міфів про Інтернет-трейдинг.

На сьогодні Інтернет-торгівля цінними паперами відбувається за підтримки платіжних систем. У нашій країні існує офіційна платіжна система, в якій здійснюються торги. Проте сфера платіжних систем постійно розвивається і з часом їх кількість буде збільшуватися, що позитивно вплине на розвиток Інтернет-трейдингу.

Тому, якщо Україна буде раціонально рухатись, переймаючи позитивний досвід провідних іноземних країн, долаючи результати впливу помилкових стереотипів щодо онлайн-торгівлі та здійснюючи роботу щодо



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аппанова Ю.Е. Дослідження ступеню затребуваності і задоволеності якістю консалтингових послуг / Ю.Е. Аппанова // Вісник Харківського державного університету сервісу. - 2015. - №6 (38). - С. 65-70.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципи і стратегія / Г. Ассель. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 804 с.
3. Баталов А.М. Розробка концепції стратегії розвитку середнього і малого підприємства інструментарій для практика / А.М. Баталов // Стратегічний менеджмент. - 2014. - № 2. - С. 116-126.
4. Баутин В.М., Кущева Е.А., Шаталов М.А., Морозов А.Н. Формирование эффективных организационных структур и структур управления крупных предприятий // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2008. № 3. С. 31–34.
5. Безпека життєдіяльності. Безпека технологічних процесів і виробництв. Охорона праці: навчальний посібник для вузів / П.П. Кукін та ін. - 5-е изд., Стер. - М. : Вища школа, 2009. - 335 с.
6. Безсмертна О. В. Інвестиційні пріоритети впровадження логістики постачання на молокопереробних підприємствах / О. В. Безсмертна // Економічний простір. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. – № 10. – С. 157-162.
7. Бізнес-тренінги в Одесі [Електронний ресурс]. - URL: <https://cbt.center/ua/category/office/tsentr-birzhovykh-tekhnohiiy-odesa-vidhuky/>
8. Бочаров А. Механизм управления инновациями в условиях нестабильного спроса. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012.
9. Брагіна Є.В. Особливості інноваційного процесу в організації сфери послуг / Є.В. Брагіна // Проблеми економіки та менеджменту. - 2016. - № 1 (53). - С. 39-43.



# ДОДАТКИ

## Курс «Smart Value Invest (Platinum)»

### Название курса:

Smart Value Invest (Platinum)

### Описание:

За 15 практических занятий вы будете понимать как мыслят крупные участники на финансовом рынке (smart-money). Финансовый рынок - это источник основного мирового заработка. Именно тут зарабатывают Уоррен Баффет, Джордж Сорос и многие другие.

Наши ученики после обучения получают персонализированную бизнес модель, которая позволяет стабильно зарабатывать на финансовом рынке, при этом уделяя в день всего 20 минут анализа.

Инвесторов привлекает финансовый рынок из-за его стабильности роста. Более того, на фондовом рынке вы инвестируете в активы, которые растут и снижаются - на чем можно зарабатывать. Многие инвесторы не уделяют должного внимания фундаментальным показателям, а это один из самых важных элементов в заработке на финансовом рынке. С помощью разработок компании "Центр Биржевых Технологий" вы научитесь зарабатывать на самых перспективных акциях американских компаний, валюте, сырье и криптовалюте.

### План курса:

№ урока	Дата	Тема
1		Подготовка рабочего места и персональная настройка необходимых программ.
2		Нерушимые правила торговли на финансовом рынке Детальный обзор основных правил трейдинга. Технический анализ.
3		Фигуры технического анализа. Отложенные ордера.
4		Комплексный теханализ + тактики ведения торговли (классическая тактика, пирамидинг, сейф и другие)
5		Фундаментальный анализ: макроэкономические показатели. Их анализ и важность.
6		Fibo уровни
7		Компьютерный анализ: скользящая средняя и зоны перекупленности/перепроданности
8		Тактика торговли. Адаптация торговой системы под рынок. Фильтры, которые помогают определить состояние рынка. Ликвидность. Дивергенция.
9		Money Managment.
10		Психология торговли
11		Price action / Свечной анализ
12		Отчеты CFTC: использование отчетов самой крупной биржи в мире. Как мыслят "умные деньги".
13		Комплексный компьютерный анализ + отчеты CFTC
14		Фазы рынка. Какие фазы. Лучшая фаза рынка для входа в сделку.

