

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних робіт

з курсу

**БІЗНЕС - КОНСАЛТИНГ**

для студентів усіх форм навчання спеціальності

051 «Економіка»

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 1 від 25.02.2021

Харків  
НТУ «ХП»  
2021

Методичні вказівки до виконання виконання практичних робіт з курсу «Бізнес-консалтинг» для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 «Економіка» / уклад. С.О. Васильцова. – Харків : НТУ «ХПІ». – 38 с.

Укладач С.О. Васильцова

Рецензент Т.В. Романчик

Кафедра економіки і маркетингу

## Вступ

Бізнес консультування це особливий напрям професійної діяльності і являє собою експертну допомогу з боку фахівців з управління та покликане на основі наукового аналізу конкретних виробничих ситуацій виробити найбільш прийнятні шляхи підвищення ефективності роботи або прибутковості підприємства та способи їх впровадження, використовуючи досягнення сучасної управлінської науки.

Необхідність створення курсу «Бізнес - консалтинг» обумовлена роллю, яку відіграє інститут бізнес консультування в бізнесі сучасних організацій. При переході від індустріальної економіки до економіки знань, що відрізняється більшою мінливістю і креативізацією соціально-економічних явищ і процесів, адекватність бізнес рішень і процедур менеджменту стає визначальним фактором конкурентоспроможності організацій. Як до систем менеджменту, так і безпосередньо до консультантів пред'являються все більш жорсткі вимоги, що стосуються їх рівня компетентності, гнучкості та здатності використовувати оригінальні, нетипові інструменти управління.

Один з головних ресурсів вирішення проблем, що виникли та підвищення ефективності менеджменту організацій полягає у використанні наявного у них потенціалу, в тому числі, який базується на використанні нематеріальних ресурсів і можливостей (управлінські нововведення, організаційна культура, стиль управління тощо). А для цього необхідна як їх об'єктивна кваліфікована оцінка, так і розробка методів мобілізації, залучення в практику менеджменту. Через перевантаженість поточною роботою часто менеджери організацій не в змозі ефективно вирішувати зазначені питання. Отже, необхідно залучення фахівців в області бізнес консультування, які в змозі більш оперативно запропонувати дієві заходи, спрямовані на підвищення ефективності менеджменту організації-клієнта.

Це доводить необхідність введення у навчальні програми підготовки економістів та менеджерів окремого курсу бізнес консультування, який

дозволить інтегрувати в собі попередньо здобуті студентами знання з різних галузей економіки та управління, на основі чого слухачі старших курсів зможуть оволодіти теоретичними знаннями та одержати практичні навички щодо організаційних, правових та фінансових аспектів діяльності акціонерних товариств.

Методичні вказівки спрямовані на допомогу студентам спеціальності 051 «Економіка» в засвоєнні необхідних теоретичних знань з дисципліни, набутті навичок і використанні їх на практиці.

*Мета дисципліни* – оволодіння знаннями в галузі надання консалтингових послуг, методами діагностування проблем організації та способами залучення людей до процесів змін, набуття майбутніми менеджерами умінь консультиувати з управління та організаційного розвитку.

*Завдання дисципліни* полягає в такому:

- набуття знань студентами та формування практичних навичок з основ бізнес консультиування;
- визначення особливостей понятійного апарату консалтингу та управління персоналом;
- дослідити внутрішній і зовнішній консалтинг;
- ознайомитись з процесом організації діяльності консультаційної фірми;
- вміння визначати проблеми бізнесу компаній клієнтів;
- опанування принципів та специфіки методів проведення консультиування, способів вирішення бізнес проблем;
- формування знань проведення діагностики проблем клієнта;
- вміння формувати рекомендації у формі презентації;
- засвоєння принципів вимірювання ефективності проведеного консультиування.

*Предмет дисципліни* – теорія і практика консультиування з питань бізнесу та організаційного розвитку.

Засвоївши цей предмет, фахівець повинен знати:

- основні категорії, поняття, терміни бізнес консультиування;
- основні сфери втілення бізнес консультиування;
- фази та етапи процесу бізнес консультиування;
- специфіку консультиування у різних галузях діяльності;
- технології управління персоналом;

- загальні принципи соціологічного аналізу поведінки персоналу організації;

- методи оцінки результативності консультування.

Після вивчення дисципліни студент повинен вміти:

- професійно розвивати та підтримувати на високому рівні консультант-клієнтські стосунки;

- притримуватися за будь-яких труднощів і обставин у своїй роботі професійної етики консультанта;

- володіти методиками найму та відбору персоналу;

- аналізувати результати діяльності персоналу та володіти методиками управління діловою кар'єрою персоналу;

- провести попередню і основну діагностику організації з подальшим аналізуванням проблем організації;

- розробляти та організувати план виконання консалтингового проекту;

- здійснювати впровадження розробок щодо вдосконалення діяльності організації та втілювати прогресивні зміни в практику діяльності організації.

В процесі опанування даної дисципліни студент має володіти досвідом:

- використання отриманих знань для здійснення консультаційної діяльності;

- навичками аналізу соціально-економічної інформації та моделювання соціально-економічних процесів на макро- та мікрорівнях;

- навичками аналізу проблемних ситуацій, з розробки пропозицій та рекомендацій, що підвищують ефективність бізнес діяльності;

- володіння методами та засобами прийняття управлінських рішень у системі бізнес консультування;

- аналізу пропозицій консультантів.

Для досягнення згаданих цілей важливе значення має самостійна творча робота студента.

**Практичне заняття 1**  
**ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ**  
**ПОСЛУГ**

*Мета заняття:* формування та закріплення знань щодо сутності управлінського консультування, його типів та форм, дослідження кількісних характеристик ринку консультаційних послуг України.

**Методичні вказівки до проведення заняття**

Проведення заняття слід розпочинати з розгляду сутності понять «управлінське консультування» та «консультант», приділяючи увагу їх взаємозв'язку.

Під час розгляду управлінського консультування потрібно запропонувати студентам обговорити дискусійні моменти щодо впливу світового досвіду на формування інституту консалтингу в Україні та надати можливість висловитись з приводу причин попиту на консалтинг в сучасному економічному просторі.

Особливу увагу слід приділити етапам розвитку консалтингу в Україні та світі. Після цього охарактеризувати основні види консалтингових послуг.

**Завдання**

*Завдання 1.* Дайте характеристику джерел інформації про консультаційні фірми (консультантів) в Україні.

*Завдання 2.* Які міжнародні та українські асоціації консультантів Ви знаєте?

*Завдання 3.* За статистичними даними проаналізувати динаміку кількісних характеристик світового ринку консультаційних послуг.

*Завдання 4.* За статистичними даними проаналізувати динаміку кількісних характеристик ринку консультаційних послуг в Україні.

**Контрольні запитання**

1) Історія та еволюція інституту консультування у промислово розвинених країнах.

2) Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.

3) Проблеми становлення інституту консалтингу в Україні та його урядова підтримка.

4) Консалтинг як професія та ділова активність. Значення асоціацій консультантів для клієнтських організацій.

**Практичне заняття 2**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО**  
**КОНСУЛЬТУВАННЯ**

*Мета заняття:* формування компетентностей щодо визначення типу управлінського консультування, його суб'єктів, формулювання цілей, задач та етапів консультування.

**Методичні вказівки до проведення заняття**

Зміст управлінського консультування повною мірою може бути розкритий при розробці типології консультаційної діяльності. Типологія необхідна для точної ідентифікації кожного нового виду управлінського консультування

Виділяють три форми управлінського консультування:

1. Експертне консультування, коли більшу частину роботи виконує консультант. Клієнт передає консультанту цінну комерційну інформацію (інтелектуальну власність), яку консультант відповідно до норм професійного консультування зобов'язаний зберігати в суворій таємниці.

2. Навчальне консультування, коли консультант передає клієнту певні знання (загальнодоступні чи продукт його особистої праці).

3. Процесне консультування, коли і консультант, і клієнт виступають практично на рівних у створенні інтелектуального продукту.

Інструменти керування (управлінського впливу) використовують як рішення локальних задач з управління і для розробки комплексної програми розвитку організації.

До основних інструментів керування відносяться: стратегічне управління, управлінський облік і бюджетування, організаційна структура, логістика, маркетинг, мотивація, оплата праці, бізнес-план, діагностика стану підприємства.

Процес консультування являє собою спільну діяльність консультанта і клієнта, спрямовану на досягнення максимальної ефективності існуючої системи чи керуванням створення нової системи (елементів цієї системи).

Основні цілі управлінського консультування:

1) Поліпшення фінансово-економічних показників роботи організації.  
2) Економія часу, а також трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за рахунок виявлення резервів підвищення ефективності роботи організації усередині її самої.

3) Сприяння в рішенні проблем, що турбують керівництво і персонал

організації.

4) Упровадження передових технологій керування, що відповідають сучасним вимогам.

Кінцевою метою консультування є допомога клієнту в здійсненні прогресивних змін у його організації.

Консалтингові послуги здійснюються у формі разових чи консультацій консалтингових проєктів. Любий консалтинговий проєкт містить у собі наступні етапи:

- діагностика (виявлення проблем) – передпроєктна стадія;
- розробка рішень – проєктна стадія;
- упровадження рішень – післяпроєктна стадія.

В даний час під консультуванням найчастіше розуміється спільна робота консультанта і клієнта по розробці і впровадженню нововведень (колективні, спільні зусилля) – «партисипативне» консультування. Ступінь залученості клієнта в консалтинговий проєкт варіюється в залежності від видів консалтингових послуг.

### *Завдання*

*Завдання 1.* Проведіть порівняльну характеристику внутрішніх та зовнішніх консультантів. Результати аналізу оформіть у вигляді таблиці 1. Виділіть позитивні та негативні риси внутрішніх та зовнішніх консультантів.

Таблиця 1 – Позитивні та негативні риси внутрішніх та зовнішніх консультантів

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант

*Завдання 2.* Які види професійної допомоги ви вважаєте найбільш важливим для вітчизняних підприємців і чому: прорангуйте їх за важливістю (4 – вкрай важливі; 3 – дуже важливі; 2 – корисні; 1 – не мають значення.



Таблиця 2 – Рангування видів консультаційної допомоги за важливістю

Види допомоги	Важливість			
	1	2	3	4
Консультування з питань:				
- загального управління				
- маркетингу				
- виробництва				
- фінансів				
- кадрів				
- інформаційних технологій				
і т. ін.				

*Завдання 3.* Сформулюйте проблеми із вказівкою причин їх виникнення, які, на вашу думку, можуть бути причиною звернення до консультаційної організації.

Таблиця 3 – Проблеми, що можуть стати причиною звернення до консультантів

Зовнішні проблеми	Причини виникнення
1	
2	
3	
4	
5	
Внутрішні проблеми	Причини виникнення
1	
2	
3	
4	
5	

*Контрольні запитання*

- 1) Переваги та недоліки різних форм консультування.
- 2) Процес навчання клієнта шляхом управлінської консультації.
- 3) Інструменти управління в системі консультування:

4) проблеми формування та реалізації в сучасних умовах.

Переваги у спеціалізації великих іноземних консалтингових компаній (KPMG, E&Y, BCG та ін.).

### ***Практичне заняття 3***

#### ***КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ: ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА, ЗМІСТ***

*Мета заняття:* формування та закріплення знань щодо особливостей та умов застосування різних моделей консультування, вибору поведінкової ролі консультанта; набуття навичок вибору моделі консультування виходячи з наявних умов і потреб клієнта.

#### ***Методичні вказівки до проведення заняття***

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом, яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування.

Управлінське консультування виділяє три узагальнюючі моделі консультаційних взаємовідносин: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво». Найбільш ефективною вважається модель «співробітництво». Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Вибір моделі консультування вимагає визначення поведінки консультанта в клієнтській організації. Поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію.

Стратегія спеціаліста-консультанта передбачає, що його робота обмежується плануванням змін. Консультант виходить з того, що проблему вже діагностовано клієнтом, він розробляє рекомендації та презентує їх керівництву.

Стратегія співробітництва полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасного їх спрямування на вирішення проблеми. Ця стратегія використовує процесну консультацію, яка має за мету активізацію інноваційного потенціалу персоналу клієнтської фірми та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін.

Стратегія навчання, як і стратегія спеціаліста, заснована на локальній участі консультанта у процесі змін. Консультант виступає у ролі викладача-інструктора, що надає освітні послуги персоналу клієнтської організації.

### **Завдання**

*Завдання 1.* Перелічіть специфічні професійні ознаки консультантів з управління (власна думка) і прорангуйте їх за ступенем важливості.

*Завдання 2.* Визначте послідовність виконання менеджером дій по вирішенню управлінських проблем, зазначених у наведеному нижче бланку (таблиця 4).

Таблиця 4 – Перелік дій щодо вирішення проблем управління

№з/п	Зміст дії
1	Опис проблеми
2	Документальне оформлення завдань
3	Визначення можливості розв'язання проблеми
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного
5	Оцінка ступеня повноти й достовірності інформації про проблему
6	Оформлення рішення
7	Розробка варіантів розв'язання проблеми
8	Визначення існування проблеми
9	Оцінка новизни проблеми
10	Контроль за виконанням рішення
11	Вибір рішення
12	Оцінка варіантів рішення
13	Організація виконання рішення
14	Постановка завдань виконавцю
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами
17	Формулювання проблеми
18	Визначення причин виникнення проблеми

*Завдання 3.* Проаналізуйте реалізацію етапів консультування у різних моделях консультування, а також функції, виконувані клієнтом і консультантом у різних моделях. Результати дослідження оформіть у вигляді таблиць 5 та 6.

Таблиця 5 – Моделі консультування

Етапи	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування (доктор – пацієнт)		Процесне консультування (співробітництво)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Команда (клієнт + консультант)
1. Визначення проблеми					
2. Розробка рекомендацій					
3. Організація впровадження рекомендацій					

Таблиця 6 – Можливі функції, що виконуються клієнтом у різних моделях консультування

Моделі консультування		
Експертне	Проектне	Процесне

*Контрольні запитання*

- 1) Вибір поведінкової ролі консультанта.
- 2) Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування.

***Практичне заняття 4***

***РОЗРОБКА УГОД ПРО КОНСУЛЬТУВАННЯ***

***Методичні вказівки до проведення заняття***

Консультаційна пропозиція є документом, який супроводжує первинний контакт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта та клієнта.

Зміст консультаційних пропозицій має бути структурований за такими розділами: технічним, штатним, кваліфікаційним, фінансовим, які містять інформацію про назву проблеми, стислий план її вирішення, досвід

консультантів у вирішенні проблем аналогічного масштабу, визначення ролей та повноважень консультантів та персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування, системою контролю та попередньою оцінкою вартості консультування.

Важливим елементом співробітництва є презентація пропозиції клієнту. Для цього консультантові належить не тільки вміти вирішувати конкретні управлінські проблеми, але й відповідно подавати свої думки та викладати їх на папері. На клієнта повинні справити враження як технічний рівень пропозиції, так і ділова форма її подання.

Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

Угода є документом, що юридичне регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить такі частини: пропозиції, прийняття угоди, винагороду, правомочність.

Дана інформація структурована традиційно для документів даного виду. Структура неофіційної угоди включає наступні розділи:

У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів.

1. Пропозиції (стисле, але досить чітке викладення консультаційних пропозицій з детальним описом запропонованих заходів).

2. Прийняття (фіксація та визнання клієнтом усіх проголошених в угоді умов, або умов, в яких даний контракт матиме силу).

3. Винагорода (фіксація дечого цінного, обіцяного або наданого клієнтом консультантові в обмін за його послуги). У контракті, звичайно, має бути обіцяння клієнта сплатити гроші або надати інший прибуток консультантові за його роботу.

4. Компетенція (відображення компетенції тих, хто підписує угоду).

5. Правомочність.

Структура офіційної угоди про консультування відображає наступні питання: сторони, що укладають угоду; термін угоди; режим роботи консультанта; режим роботи клієнта; оплата послуг; витрати; оплата за фактом; умови припинення роботи; незалежність консультанта; делегування повноважень; додаткова робота; конфіденційність; монопольне використання; обмеження відповідальності консультанта; форс-мажорні обставини; реклама; арбітраж; відповідність законодавству; розірвання угоди; підписання угоди.

Однак відповідно до специфіки проблеми, моделі та типу консультування

угоди можуть бути декількох видів: угода, що триває; діагностична угода; угода про впровадження; угода щодо підвищення кваліфікації; проектна угода; угода з розвитку організації; угода з експертної консультації.

Вибір певного виду угоди робиться спільно після прийняття рішення про співробітництво та вдалої презентації пропозицій

### *Завдання*

*Завдання 1.* Опишіть кодекс етики консультантів, у тому числі:

- основні зобов'язання перед клієнтом;
- угоду із клієнтом;
- гонорар, виплачуваний клієнтом;
- стандарти професійної практики.

*Завдання 2.* Скласти технічне завдання на виконання консультаційних послуг, яке містить у собі наступну інформацію:

- 1) Коротку інформацію про клієнта.
- 2) Мету проекту
- 3) Послуги, які потрібні від консультаційної фірми (консультанта).
- 4) Строки виконання проекту.
- 5) Перелік документів, що представляють на конкурс, що підтверджують досвід, компетентність фірми (консультанта).
- 6) Розподіл обов'язків між консультантами і клієнтською організацією.
- 7) Вимоги до інформації про гонорари і витрати на проект.
- 8) Контактну особу.

*Завдання 3.* Складіть контракт на проведення управлінського консультування для організації-клієнта (бази виконання кваліфікаційної роботи), враховуючи при цьому такі розділи контракту:

- 1) Сторони, що укладають контракт (консультант та клієнт).
- 2) Обсяг завдання на консультування (цілі, робота, дата початку роботи, календарний графік).
- 3) Документація і віти. Які належить передати клієнту (форми контролю виконання завдання на консультування).
- 4) Внесок консультанта і клієнта (час експерта і час персоналу, інші види внесків).
- 5) Гонорари та витрати (гонорар за рахунки, витрати, які компенсуються консультанту).
- 6) Процедура виставлення рахунків та винагороди.

- 7) Професійні обов'язки (передача конфіденційної інформації; недопущення конфліктів інтересів тощо).
- 8) Авторське право (охоплює продукти праці консультанта при виконанні завдання).
- 9) Відповідальність консультанта за шкоду, що може бути спричинена клієнту.
- 10) Використання консультантом субпідрядника.
- 11) Припинення контракту або його перегляд.
- 12) Арбітраж (процедура вирішення суперечок).
- 13) Підписи і дати.

#### *Контрольні запитання*

- 1) Консультаційні пропозиції як засіб маркетингу консалтингових послуг.
- 2) Узгодження інтересів консультантів і клієнта під час укладання контракту

### **Практичне заняття 5** **ПІДГОТОВКА ДО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ПОПЕРЕДНІЙ** **ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ**

#### *Методичні вказівки до проведення заняття*

*Мета:* поглиблено і детально вивчити проблеми клієнта, ви- явити сили і фактори, які спричинили її виникнення, та підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення. На етапі діагностування консультант здійснює пошук та аналіз необхідних фактів та ідентифікацію проблеми.

Необхідними джерелами інформації, які використовує консультант на етапі діагностики, є записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта. Оцінки можуть здійснюватися експертним шляхом. Основними методами оцінювання є опитування, інтерв'ю, дискусія та метод Дельфі. Експертне оцінювання за цими методами провадиться в кілька етапів: визначення мети експертизи і організація процедури опитування; формування груп спеціалістів-аналітиків, визначення їхніх прав та обов'язків; відбір експертів і формування експертних груп; проведення опитування; аналіз і обробка інформації; синтез об'єктивної і експертної інформації з метою приве-

дення її до форми, відповідної процесу прийняття рішень.

Аналіз фактів починається з їх систематизації. Підготовлені та систематизовані факти аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблеми дозволяє планувати необхідні зміни з підвищення ефективності роботи організації. Побудування силового поля дозволяє виявити сили, що сприяють підтримці нововведення, та сили, що перешкоджають його впровадженню. Консультантові належить підтримувати баланс між обома групами сил з метою забезпечення життєздатності інновації.

Зворотний зв'язок надає клієнту інформацію про нові факти відносно організації та дозволяє зрозуміти методи дослідження консультанта. Завершення діагностичної роботи передбачає подання для розгляду клієнтом результатів дослідження у формі діагностичного звіту.

### *Завдання*

#### *Завдання 1 (ситуація для розгляду)*

Роман, президент та власник невеликої компанії, що займалася оптовим продажем дрібної оргтехніки, був розлючений на керівника відділу збуту, свого давнього товариша, Ігоря:

- Як ти взагалі смієш просити придбати новий додатковий факс для свого відділу, та ще й забезпечити мобільними телефонами двох своїх менеджерів з продажу? І це після того, як лише сьогодні вранці ти мені звітував, що ви виконали план продажу в минулому місяці всього на 78%? Слухай мене уважно. Якщо в цьому місяці план не буде виконано, ні ти, ні твій відділ не отримаєте квартальної премії. Я ще подумаю, платити вам взагалі зарплату за той місяць чи ні. Іди і передай це своїм підлеглим! І поки не виконаєте план – не підходь до мене з проханнями ні про забезпечення новою технікою, ні про зміни в системі стимулювання, ні про тренінг з техніки продажу для нових менеджерів з продажу. Нехай на своєму досвіді вчаться...

#### *Запитання до кейсу:*

- 1) З якою проблемою зіткнувся Роман у наведеному кейсі?
- 2) Як він намагається вирішити проблему?
- 3) У чому, на ваш погляд, можуть полягати причини проблеми?
- 4) Порадьте Роману, що він повинен зробити, щоб вирішити проблему.

#### *Завдання 2 (ситуація для розгляду)*



Генеральний директор Вінницького виробничого об'єднання безалкогольних напоїв був незадоволений роботою свого підприємства. Останнім часом рівень рентабельності виробництва знизився до критичної відмітки, а за умов сезонного коливання попиту ситуація на підприємстві наблизилася до кризової. Запаси зростали, рівень оборотних активів вимагав постійних додаткових інвестицій, які за умов незадовільного фінансового стану неможливо було профінансувати за рахунок залучених ресурсів. Керівний склад підприємства більш двох десятиків років зберігався практично незмінним, дякуючи дружнім і родинним зв'язкам. Невеликі зарплати і відсутність привабливих мотиваційних механізмів не створювали на підприємстві умов для залучення нових високопрофесійних менеджерів. Вирішивши подолати кризу підприємства власними силами, гендиректор звернувся до Вінницького консалтинг-центру з проханням провести інтенсивне навчання персоналу з нових технологій управління підприємством. Консалтинг-центр провів спеціально розроблене навчання з маркетингу, фінансового планування, розробки бюджету підприємства. Протягом року після початку програми навчання на підприємстві можна було констатувати збільшення обсягів продажів, розширення географії збуту продукції. Посилення конкурентної позиції підприємства в першу чергу було обумовлено розширенням асортименту з 5 найменувань до 14. Генеральний директор вважав, що 25 тис грн., які він заплатив консалтингової компанії, не були витрачені марно...

*Запитання до кейсу:*

- 1) Визначте генеральну проблему підприємства, для вирішення якої запросили консультантів.
- 2) Дайте якісну і кількісну характеристику результату консультування, яку могли визначити у переговорному процесі консультанти.
- 3) Чи відповідає зміст консалтингового продукту потребам клієнтської організації?
- 4) Дайте власну оцінку ступеню результативності консалтингової послуги.
- 5)

*Завдання 3.* Ви отримали замовлення на управлінське консультування організації (підприємство – база написання кваліфікаційної роботи магістра).

- 1) З яких етапів буде складатися консультування цієї організації?
- 2) Яка інформація Вам як консультанту знадобиться?

3) Складіть короткий звіт щодо загального погляду на проблеми організації за такою схемою:

- минулий, сучасний та майбутній стан справ в організації;
- сильні і слабкі сторони організації;
- можливі поліпшення (погіршення) стану справ в організації;
- необхідні першочергові дії керівництва;
- допомога організації, яка може бути запропонована консультантом, виходячи з слабких місць організації.

#### *Контрольні запитання*

- 1) Проблеми інформаційного забезпечення процесу діагностування.
- 2) Обґрунтування вибору діагностичних методик та їх застосування під час аналізу клієнтської організації.
- 3) Якісні оцінки під час діагностування. Об'єктивність експертизи.

#### *Практичне заняття 6*

### **ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА**

*Мета заняття:* формування та закріплення знань та вмінь виконання позиційного аналізу підприємства.

#### *Методичні вказівки до проведення заняття*

Позиційний аналіз є діагностичною методикою управлінського консультування, що дозволяє виявити позиційність в організації та лінії розмежування позиційних груп у стані конфлікту.

Прожективний підхід позиційного аналізу спрямований на виявлення позиційності у ймовірному майбутньому або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін в організації.

Методологічною основою активізації інноваційного потенціалу персоналу організації є суб'єктивізація – процес формування інноваційно-свідомих позицій персоналу щодо функціонування підприємства.

Впровадження інновацій у соціальну систему потребує попередньої діагностики інноваційного потенціалу персоналу та використання певних заходів, спрямованих на подолання безсуб'єктності співробітників. Для цього управлінським консультуванням використовується методика корекції «Я-образу», що є елементом процесного консультування.

«Я-образ» – сукупність усіх уявлень працівника про себе, що прояв-

ляється як самонастанова та складається з когнітивного, афективного та поведінкового компонентів.

Суб'єктивація системи клієнта шляхом корекції «Я-образу» здійснюється консультантом під час групової роботи в організації та спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб'єкта.

Окрім корекції «Я-образу» для подолання безсуб'єктності та визначення прожективної позиційності управлінське консультування використовує ряд методів позиційного аналізу, а саме: інтерв'ю, що розвиває, крос-інтерв'ю та діагностичну гру.

Результати позиційного аналізу та побудова прожективної позиційності дозволяють консультантам сформувати групу учасників інновації з представників ключових позиційних груп та узгодити їх інтереси безпосередньо в процесі розробки та реалізації нововведення.

### *Ситуація 1*

#### **Визначення та вирішення проблем корпорацією Sun Microsystems Inc.**

*Передмова.* У 1969 році з метою збереження інформації на випадок екстремальних ситуацій, навіть у разі виникнення ядерної війни, Пентагон на базі чотирьох вузлових ЕОМ створив першу велику комп'ютерну мережу Advanced Research Project Agency (ARPA net). Невдовзі науково-дослідні інститути США одержали дозвіл використати цю мережу для цивільних проєктів. В 1973 році було створено перші інтернаціональні комутації ARPA net з Англією та Норвегією.

В 1977 році почалося об'єднання її з іншими мережами. Нова супермережа одержала назву Internet. З появою сервісної програми World-Wide Web (WWW) в мережі виникає демографічний вибух користувачів. За оцінками число користувачів мережею Internet становить понад 3,5 мільярди людей. Внаслідок виникнення такої потужної мережі ведучі корпорації IBM, Apple, Power Macintosh та інші націлили свої зусилля на створення нових прикладних пакетів програм для більш досконалого користування мережею Internet.

*Sun Microsystems в 1993 році та вирішення проблеми.* Останній чемпіонат світу з футболу напередодні часу аналізу надав Sun Microsystems Inc. прекрасну можливість підбадьорити співробітників компанії. В різних кінцях Сполучених Штатів понад 1100 робочих станцій і інших комп'ютерів Sun, об'єднаних в єдину мережу, забезпечували проведення турніру, слідкуючи за порядком, запам'ятовуючи кількість забитих м'ячів та реєструючи досягнення окремих

гравців. Недивно, що в рекламі продукції *Sun* знову зазвучали задьористі нотки типу: «для бажаючих зробити бізнес граючись».

Але ситуація різко змінилася. За останні два роки компанія затримала випуск нових моделей, її процесори почали значно відставати з швидкодії, а в ряд програм вкралися серйозні помилки. Як наслідок, її частка ринку зменшилася з 20% в 1993 фінансовому році до 9% в 1994 році, а вартість її акцій впала з 31 долара в березні до 22 доларів в серпні 1994 року.

Тим часом конкуренти не гаяли часу. Так, Hewlett-Packard Co та Silicon Graphics Inc., що запропонували більш продуктивні графічні робочі станції, відвоювали частку ринку Sun, залучивши деякого із її давніх клієнтів.

Водночас з протилежного флангу недорогі моделі Sun відтіснили новітні більш продуктивні ПК з процесорами Pentium (Intel Corp.) та Power-PC (IBM, Apple Computer і Motorola).

Та й ринок робочих станцій – традиційна вотчина Sun – схоже не виправдав її сподівань. Два роки тому це був сегмент комп'ютерного бізнесу, що найбільш бурхливо розвивався, і багато хто серйозно увірував в те, що робочим станціям – цим високопродуктивним настільним ЕОМ – самою долею призначено стати основною для розподільних систем обробки інформації в компаніях. Але події навколо почали розвиватися за зовсім іншим сценарієм, і у 1995 році, за даними Dataguest Inc., збут робочих станцій

збільшився до 10,5 млрд. доларів, або в цілому на 7%, тоді як продажі ПК зросли на 15%, досягнувши 73,7 млрд. доларів.

Цілком зрозуміло, що панування подібних тенденцій на ринку ускладнило і без того несолодке життя корпорації Sun, яка ще недавно вважалася однією з найбільш динамічних і впливових в комп'ютерному світі. В міру того, як ставало зрозумілим, що Sun почала відставати, а її намагання вийти на ринок ПК і ПО виявилися безрезультатними, помітно зменшилась і наполегливість у тоні управляючого Sun Скотта МакНілі.

З огляду на наявну ситуацію відділ внутрішнього консультування провів аналіз стану корпорації і визначив ряд проблем:

1) недостатність сили стратегічного управління, оскільки корпорація Sun розпалася на окремі незалежні відділи (виробництво, маркетинг);

2) щорічне зростання прибутків Sun на 15% можливе лише тоді, коли зростання обсягу її продажів буде коливатися в межах кількох десятків процентів;

3) мікропроцесори Spare поступаються за швидкістю виробам

конкурентів, і Sun мала довести, що її технологія перспективна;

4) розглянути можливе фінансування, націлене на підсилення маркетингових досліджень, а також в НДДКР для розробки і встановлення більш потужних комп'ютерних мереж у великих корпораціях.

Виходячи з аналізу внутрішніх консультантів, була розроблена нова стратегія ведення бізнесу корпорації Sun; її керівник скоординував управління шляхом об'єднання управляючих виробництвом, збутом та незалежними відділами, встановивши над ними контроль, на підставі якого розробляються загальні рішення з координації діяльності корпорації.

Було створено новий відділ, що займається розробкою мережі послуг післяпродажного обслуговування під керівництвом Філіпа Семпера, який працював до цього 28 років в Andersen Consulting Electronic Data.

Сталося зміцнення відділу НДДКР шляхом об'єднання всіх незалежних відділів, що входять до цієї корпорації і займаються науково-дослідними роботами, в одне ціле. В процесі цього після копійки праці об'єданого відділу НДДКР був розроблений новий програмний продукт компанії для роботи в мережі Internet-Yava. В результаті цього корпорація Sun значно потіснила конкурентів на ринках збуту з продажу програмного забезпечення, навіть лідерів, які займаються розробкою пакетів прикладних програм для роботи в супермережі Internet. Виходячи з того, що була вибрана правильна стратегія компанії Sun і завдяки правильному аналізу її стану в 1993 році, здійсненому внутрішніми консультантами, на кінець 2000х років компанія Sun Microsystems Inc. була лідером в системі продажу локальних комп'ютерних мереж і програмного забезпечення до них.

#### Завдання

- 1) Проаналізуйте ситуацію компанії Sun в минулому і побудуйте силове поле організації та карту позиційності діяльності Sun Microsystems Inc.
- 2) Визначте прожективну позиційність і фактори, які допомогли компанії Sun Microsystems вийти з ситуації, що склалася.

#### *Ситуація 2.*

##### **Зміни у видавничому відділі**

Компанія «Денлой» є невеличким видавництвом у Торонто і випускає технічний щотижневик 30000-м накладом, призначений для інженерів-розробників, що одержують журнал безплатно. Головним джерелом прибутку

компанії «Денлой» є реклама, яка розміщена на сторінках журналу.

Видавничий відділ журналу очолює головний редактор Алістар Кинг. До його обов'язків входить перегляд рукописів, затвердження матеріалу для друку, розподіл роботи серед редакторів, упорядкування календарних графіків журнальних публікацій та інше.

Редакційну колегію журналу складають дев'ять редакторів, що є постійними авторами журналу. Кожен з них спеціалізується в конкретній галузі техніки та є грамотним галузевим професіоналом.

Визнання вищим керівництвом компанії кваліфікаційної переваги членів редакційної колегії поставило їх у трохи відособлене становище, звільнивши від адміністративно-організаційного клопоту (ходіння по інстанціях, облаштування офісу, пошук і наймання допоміжного персоналу), що створило, у свою чергу, почуття переваги серед редакторів і відокремило цей колектив від решти персоналу компанії.

Взаємозв'язки з іншими відділами видавництва було зведено до мінімуму. Але усередині видавничого відділу Кинга панувала атмосфера згуртованості та співробітництва.

Організацію виробничого процесу у видавничому відділі відрізняли відсутність реального контролю і систематичного планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, була відсутня чітка система відстеження написаного матеріалу і розподіл його по випусках, порушувалися терміни виконання різноманітних робіт, що, в остаточному підсумку, призводило до затримки виходу чергового номера журналу і викликало скарги читачів і рекламодавців, а також порушувало роботу інших відділів видавництва «Денлой» і партнерів-розповсюджувачів. Проте редакційна колегія, у більшості випадків, ігнорувала ці скарги.

З метою виправлення такого становища керівництвом компанії заступником головного редактора був призначений Дуглас Найлз, фахівець із планування. Завданням Найлза було звільнити головного редактора і членів редакційної колегії від рукописної роботи. Він повинен був контролювати виробничий відділ редакції, здійснювати загальний контроль за видавничим секретаріатом, завантаженістю персоналу протягом робочого дня. Однак Найлз не був уповноважений контролювати роботу самих редакторів; він міг лише подати головному редактору свої пропозиції з приводу внесення змін.

У результаті діяльності Найлза ситуація змінилася таким чином: був складений план-графік, у якому були визначені дати виходу статей і публікацій

і відповідного номера журналу. Від редакторів вимагалось подавати пропозиції на площу в журналі заздалегідь, інформуючи Найлза про процес підготовки матеріалу. Були прийняті заходи щодо відстеження єдності стилю, посторінкової правки, сучасної реєстрації й опрацювання матеріалу – усе це входило до обов'язків Найлза.

Нова система роботи видавничого відділу мала такий вигляд. Матеріал надходив від автора і приймався Кингом. Рукопис передавався Найлзу, що реєстрував його і спрямовував на розгляд редактору. Після редагування рукопис повертався до Найлза, який переконувався у дотриманні стилістики журналу і потім або повертав матеріал редактору на доопрацювання, або Кингу на затвердження. Потім стаття знову поверталася до Найлза для запуску її у виробництво.

Протягом перших двох місяців після встановлення нової системи в роботі видавничого відділу не було помітно будь-яких суттєвих змін. Але після того, як Найлз організував роботу редакторів і розрахував можливість успіху від впровадження нововведення, члени редакційної колегії прийшли до висновку, що їх звільнили від більшої частини їх щоденної роботи, і тепер вони можуть сконцентрувати увагу на більш важливих аспектах своєї діяльності. Вони побачили, що самі можуть досить ефективно управляти робочим процесом. Три наступних місяці журнал виходив своєчасно або навіть на день раніше встановленого терміну. Однак через деякий час сталося, незважаючи на героїчні зусилля Найлза, повернення до старих схем роботи, запізнення, порушення. Здавалося, виходу із цієї ситуації немає.

#### Завдання

- 1) Зробіть аналіз поточної ситуації за такою схемою:
  - характеристика об'єкта і проблемної ситуації;
  - оцінка поточної позиційності;
  - характеристика силового поля організації;
  - можливі важелі впливу на визначені сили, їх ранжування за різними критеріями;
  - проблеми організації з погляду видавництва та консультанта;
  - інтереси груп із приводу визначеної проблеми;
  - карта позиційності.
- 2) Дайте характеристику нововведення та оцінку плану змін та їх результативності,

- 3) Охарактеризуйте інноваційний процес впровадження нововведень та визначте його ефективність. Вкажіть причини рецидиву.
- 4) Діагностуйте постінноваційну ситуацію у видавничому відділі.
- 5) Дайте власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонуйте доцільний план впровадження змін.

#### *Контрольні запитання*

- 1) Визначення причин організаційної патології.
- 2) Проблеми активізації інноваційного потенціалу клієнта.

#### *Практичне заняття 7*

### **РОЗРОБКА ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ**

*Мета заняття:* формування та закріплення знань щодо методологічних підходів до розробки консультаційних пропозицій; набуття навичок розробки, оформлення та презентації консультаційних пропозицій.

#### *Методичні вказівки до проведення заняття*

Розробка рекомендацій як окремий етап консультаційного процесу включає визначення одного чи декількох варіантів рішення проблеми клієнта, вибір найкращого з них, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого плану організаційних змін.

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи: усунення вузьких місць та проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи.

Усунення вузьких місць передбачає розробку такого управлінського рішення, яке дозволило б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому.

Даний підхід застосовується, якщо діагностовано проблема клієнта має локальний характер і не потребує комплексного організаційного поліпшення.

Проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, що базується на існуючому стані організації клієнта.

Розробка переліку альтернатив рішення проблеми відбувається ко-



лективно, за участю консультанта і персоналу клієнта.

Групова творча робота, заснована на принципі відкладеного обговорення, може здійснюватися методами мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань, фокальних об'єктів та іншими.

Для оцінки альтернатив розробляють оцінну систему, що містить певний набір критеріїв. Виділяють оцінні системи «вартість-ефективність» та «вигоди-витрати».

Під час оцінки альтернатив виникає необхідність у використанні критеріїв, оцінки за якими можуть бути отримані лише за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал.

Основними методами порівняння і відбору альтернатив рішення можуть бути якісні і кількісні оцінки.

Процес відбору альтернативи узгоджують з клієнтом та подають на обговорення.

Презентація консультаційних рекомендацій має бути чітко спланована, відповідно змістовно структурована, містити візуально-ілюстровані матеріали та поєднувати усну і письмову форми подання інформації.

Для правильного побудування презентації консультантові належить розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів. Тому необхідно визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості та їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

### *Завдання*

*Завдання 1.* На підставі аналізу ситуації підприємства – бази виконання кваліфікаційної роботи магістра підготуйте власну консультаційну пропозицію для клієнтської організації.

*Завдання 2.* На підставі аналізу ситуацій (розглянутих у практичному занятті 6) підготуйте консультаційні пропозиції та складіть договори про консультування.

### *Контрольні запитання*

- 1) Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.
- 2) Генерація, оцінка та відбір раціональних ідей.
- 3) Консультаційні пропозиції як засіб маркетингу консалтингових послуг.

4) Узгодження інтересів консультантів і клієнта під час укладання контракту

### ***Практичне заняття 8***

#### ***ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЮ КЛІЄНТА.***

*Мета заняття:* формування та закріплення вмінь розробляти програму підготовки впровадження змін; визначати економічний ефект від консультування.

#### ***Методичні вказівки до проведення заняття***

Впровадження, четверта фаза процесу консультування, – це кульмінація спільних зусиль консультанта і клієнта. До початку впровадження необхідно визначити нові обов'язки співробітників, темпи і терміни здійснення змін, систему контролю та спостереження за ходом впровадження.

Загальною основою моделей здійснення успішних змін є схема, що складається з трьох головних кроків: розмороження, внесення змін та замороження.

За моделлю Ларі Грейнера, здійснення організаційних змін відбувається у шість стадій:

- вплив і спонукання до дії;
- втручання і переорієнтування на нові цінності;
- визначення проблеми та частки персональної участі;
- розробка рішень;
- експериментування і перевірка;
- підтримка і сприйняття змін.

Визначення шести стадій за моделлю Грейнера, не охоплюючи весь процес змін, все ж дозволяє зрозуміти загальний напрямок дій з впровадження.

Процес нововведення викликає опір змінам. Причинами інноваційного опору можуть бути обмежені особисті інтереси, відсутність розуміння і довіри, різні оцінки змін, низька спроможність до змін персоналу та інше.

Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення потенційно опірних співробітників до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.

Вибір тактики подолання опору залежить від специфіки системи клієнта та інноваційної активності її елементів.

Завершення консультування передбачає визначення моменту залишення

консультантом клієнтської організації. Такий момент може настати, коли заплановану роботу виконано згідно з угодою і допомога консультанта не потрібна. Після завершення роботи клієнт і консультант однаково повинні відчувати задоволення від результатів та взаємовідносин, що існували між ними під час співробітництва.

Завершальним документом консультування є підсумковий звіт, метою якого є підсумок співпраці та визначення підстав для визначення

консультування ефективним. Результативність консультування пов'язана з певними труднощами.

*По-перше*, необхідно визначити результативність кожної фази консультування окремо та роботи в цілому.

*По-друге*, слід спостерігати процес впровадження рекомендацій та з'ясувати, наскільки організація спроможна утримати новий стан без сторонньої допомоги. *По-третє*, визначення кількісного ефекту ускладнюється паралельним впливом різних факторів на показники діяльності підприємства. У зв'язку з останнім дуже важко відокремити внесок консультантів від впливу зовнішніх факторів.

Для подолання цих труднощів використовують відповідні коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом.

Кількісними показниками результативності консультування є загальний економічний ефект від зміни певного показника, приріст прибутку за період, економія умовно-постійних витрат та інше.

Роботу консультанта можна вважати успішною, якщо рекомендації виявилися прийнятними, консультантам вдалося стимулювати нові ідеї, витрати на консультантів не перевищили запланованих і компанія готова при необхідності знову звернутися до послуг даної фірми.

### *Завдання*

*Завдання 1.* Виконайте систематизацію методів подолання опору організаційним змінам із визначенням передумов їх застосування, переваг та недоліків (табл. 7)

Таблиця 7 – Методи подолання опору організаційним змінам

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки

*Завдання 2.* На підставі даних ситуації 2 (розглянутої в практичному 6):

- а) дайте характеристику нововведення та оцінку плану змін та їх результативності;
- б) охарактеризуйте інноваційний процес впровадження нововведень та визначте його ефективність. Вкажіть причини рецидиву;
- в) діагностуйте інноваційну ситуацію у видавничому відділі;
- г) дайте власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонуйте доцільний план впровадження змін.

#### *Контрольні запитання*

- 1) Необхідність та проблеми навчання персоналу клієнтської організації під час впровадження запропонованих змін.
- 2) Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.
- 3) Етичні та професійні аспекти завершення консультування.
- 4) Визначення внеску консультанта у загальне поліпшення стану клієнтської організації.

#### *Практичне заняття 9*

##### **МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

*Мета заняття:* засвоєння особливостей реалізації маркетингової діяльності організацій сфери управлінського консультування.

#### *Методичні вказівки до проведення заняття*

Консалтингова компанія здійснює свій стратегічний вибір, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів свого призначення:

- 1) здійснення професійної діяльності;
- 2) підтримання комерційного ефекту свого бізнесу.

Стратегія консалтингової організації, яку розроблено згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і, водночас, рівневої структури.

Маркетинг послуг консалтингу значною мірою відрізняється від маркетингу споживчих товарів. Тому головним завданням маркетингу є надання послугі матеріального вигляду. При цьому консультант повинен продавати не саму послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу, підкреслюючи

вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Успішність продажу консалтингових послуг значно залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

*Маркетинг консалтингових послуг* – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консалтинговий продукт.

*Маркетинг включає наступні елементи:*

1) визначення типів консалтингових послуг, які компанія може запропонувати;

2) аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг (потенційна місткість ринку, тенденції і перспективи розвитку, доступність ринку, рівень конкуренції, поведінка конкурентів);

3) сегментування ринку;

4) вибір цільової групи споживачів (позиціонування);

5) визначення системи просування консалтингових послуг;

6) продаж консалтингової послуги;

7) збереження клієнтів (забезпечення і підтримка зворотного зв'язку).

*Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:*

– рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових компаній;

– професіональні публікації – монографії, навчальні посібники, методичні рекомендації, статті, які дають можливість потенційним клієнтам дізнатись про інноваційність ідей компанії;

– проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах. Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів;

– участь консультантів в роботі асоціацій, добровільних товариств, що забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування з діловими партнерами;

– надання добровільної допомоги громадським організаціям, соціальним установам, що забезпечує компанії громадське визнання.

### *Завдання*

*Завдання 1.* Назвіть та опишіть ключові фактори успіху реалізації консалтингового проєкту.

*Завдання 2.* Розкрийте сутність конкурентної переваги. Виконайте систематизацію конкурентних переваг для консалтингових компаній.

*Завдання 3.* Виконайте аналітичне дослідження ринкової ситуації у консалтинговому бізнесі в Україні.

### *Контрольні запитання*

- 1) Самооцінка фірми та її роль у стратегічному управлінні.
- 2) Визначення стратегічної платформи консалтингової фірми.
- 3) Роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.

### *Практичне заняття 10*

#### **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ**

*Мета заняття:* засвоєння знань та формування компетентностей щодо визначення витрат на оплату послуг консультанта та планування бюджету консультаційної організації.

#### ***Методичні вказівки до проведення заняття***

Значення фінансового планування для консалтингової компанії полягає в тому, що воно:

– втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників: обсяг надання консультаційних послуг, вартість послуг, грошові потоки та ін.;

– забезпечує фінансовими ресурсами закладені у плані обсягів діяльності економічні пропорції розвитку;

– надає можливості визначення життєздатності проєкту підприємства в умовах конкуренції;

– слугує інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (за необхідності).

На фінансові можливості консалтингової компанії значний вплив справляє цінова політика, яка нею використовується.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом. Принцип розрахунку вартості консультаційної послуги при використанні методів:

- за результатами консультування: розраховується на основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування. При цьому до недоліків методу відносять складність розрахунку результатів консультування, проблеми визначення частки консультанта у ефекті від консультування, віддаленість в часі роботи консультанта та її оплати;

- погодинний: розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування. Недоліки: небезпека безпідставного завищення платні, навмисне збільшення тривалості консультування. Однак метод сприяє усуненню негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу;

- паушальний: розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги. Але при його застосуванні існує можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною. Крім того, ринкові ціни на аналогічні послуги є динамічними.

### *Завдання*

*Завдання 1.* Оцініть можливості та обмеження використання різних форм оплати праці консультантів (табл. 8). Дайте обґрунтування вибору форми оплати праці, яку ви будете використовувати при розрахунку з консультантами, найнятими для розв’язання проблеми.

Таблиця 8 – Порівняльна характеристика методів визначення гонорару консультаційної організації

Форми оплати	Сильні сторони	Слабкі сторони	Умови застосування
Погодинна			
Фіксована			
Ціна від вартості об’єкта			
Процент від результату			
Комбінована			

*Завдання 2.* Розрахуйте бюджет платного часу консультування та величину вартості консультаційного продукту, якщо клієнт обрав модель

«лікар-пацієнт» для виконання робіт із зниження собівартості продукції, що виробляється його підприємством. Контрактом було затверджено наступний графік робіт (табл. 9).

Таблиця 9 – Дані щодо змісту та часу виконання робіт за консультаційним проектом

Види робіт	Час виконання
Діагностування проблеми	1.03 – 6.03.2017
Збір, обробка інформації	7.03 – 19.03.2017
Розробка рекомендації щодо вирішення проблеми	21.03 – 21.04.2017
Впровадження рекомендацій	22.04 – 31.05.2017

Величина гонорару консультантів, що виконують дану роботу, складає 1500 грн. на день, коефіцієнт розрахунку вартості консалтингових послуг складає 3,4. Для консультантів встановлений коефіцієнт завантаження 0,8.

*Завдання 3.* Складіть операційний бюджет консалтингової фірми, якщо заробітна плата директора складає 100 тис.дол., головні консультанти (6 осіб) отримують заробітну плату в сумі 75 тис.дол., заробітна плата операційних консультантів (20 осіб) – 55 тис.дол., заробітна плата консультантів-стажерів (2 особи) – 30 тис.дол., заробітна плата адміністративного та допоміжного персоналу складає 250 тис.дол., орендна плата та комунальні послуги – 120 тис.дол., амортизація основних засобів, витрати канцелярського приладдя – 110 тис.дол., стільки ж коштуватиме зв'язок (пошта, факс, телефон, Internet), обов'язкові платежі та податки, що включаються до собівартості – 70 тис.дол., оплата послуг бібліотеки, підписки, членських внесків – 80 тис.дол., навчання та розвиток персоналу – 80 тис.дол., інші витрати (відрядження тощо) – 180 тис.дол.

Рівень рентабельності витрат – 19,5%. Сума рахунків, що виставляються до оплати клієнтам, – 522 тис.дол.

Розрахуйте структуру операційного бюджету фірми та порівняйте з типовою для організацій консалтингового бізнесу.

#### *Контрольні запитання*

- 1) Достойнства і недоліки «благодійних» консультаційних послуг.
- 2) Причини застосування консультаційними фірмами комбінованих методів ціноутворення на послуги
- 3) Можливості і доцільність застосування бартеру при оплаті послуг з управлінського консультування в Україні.



## ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

- 1 Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 155 с.
- 2 Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010.
- 3 Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. / Г. В. Єльнікова; АПН України, Ун-т менеджменту освіти. – Київ: УМО АПН України, 2009. – 27 с.
- 4 Князь С. В. Управлінський консалтинг : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 155 с.
- 5 Марченко, Ольга Сергіївна. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем : екон.-теорет. аналіз. / О.С.Марченко. – Харків: Право, 2008. – 279 с.
- 6 Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.
- 7 Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – Київ: Кондор, 2009 – 272 с.

### Додаткова література

- 8 Безрукова Е. Ю., Блинова Ю. В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – Москва: 2001. - №2. – с.105-111.
- 9 Белбин, Р. Мерedit. Типы ролей в командах менеджеров / Пер с англ. – Москва: Нірро, 2003. – 220 с.
- 10 Белошaпка В. И. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности / В. И. Белошaпка. – Київ: «КВ О.Капусти», 2009. – 198с.
- 11 Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – Санкт -Питербург: Питер, 2005. – 137 с.
- 12 Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е. Гладкова; Ред. М. Драпкина. – Москва: Дoбpая кн., 2005. – 281 с.

13 Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: Руководство для эффективных команд) / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. – Санкт -Петербург: Речь, 2003. – 135 с.

14 Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / Под ред. К.Маркхэма; [Пер. с англ. И.Гаврилова] – Москва: Изд.-торг. дом «Гранд»: Фаир-Пресс, 2005. – 386 с.

15 Консалтинг: поиски жанра. / [М.Ю.Богданов, М.Р.Гинзбург, И.С.Домбровская и др.]; Сост. Л.М.Кроль; Е.А.Пуртова. – Москва: Независимая фирма «Класс», 2004. – 325 с.

16 Коучинг: истоки, подходы, перспективы: Сб. ст. / Сост. М. А. Данилова, Е. В. Фролова; Пер. с англ. С. Швецовоой. – Санкт -Петербург: Речь, 2003. – 107 с.

17 Литягин А. В. Как добиться результативности // Элитный персонал. – 2002. – №38. – С. 15-17.

18 интеллект и ваши успехи. – М.: Изд-во «Баланс Бизнес Букс». – 2007. – 384 с.

19 Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В. В. Третьяченко, В. М. Гончаров, О. А. Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.

20 Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – Київ : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с.

### **Інтернет джерела**

21 Офіційний сайт Держкомстату України <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22 Офіційний сайт Верховної Ради України <http://www.rada.gov.ua> .

23 Консалтинг по-українски: <http://www.management.com.ua/consulting/cons060.html>.

24 Профессиональные ответы на вопросы профессионалов: <http://consulting.ru/>

25 Библиотека управления: <http://www.cfin.ru/consulting/review2.shtml>

26 Консалтинг: <http://botexpert.com.ua/InetResources/>

27 Бизнес-консалтинг: <http://consulting-chii.com.ua/page/text/name=links>

28 WEB консалтинг: <http://www.b-d.su/web-consulting>.

29 Сайт журнала "Консалтинг": <http://ecsocman.hse.ru/text/20362786/>

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Практичне заняття 1 Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.....	6
Практичне заняття 2 Теоретичні та організаційні основи управлінського консультування.....	7
Практичне заняття 3 Консалтинговий цикл: поняття, структура, зміст.....	10
Практичне заняття 4 Розробка угод про консультування.....	12
Практичне заняття 5 Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми прийняття рішень.....	15
Практичне заняття 6 Позиційний аналіз організації-замовника.....	18
Практичне заняття 7 Розробка та презентація консультативних рекомендацій..	24
Практичне заняття 8 Впровадження змін в організації клієнта.....	26
Практичне заняття 9 Маркетинг консалтингових послуг.....	28
Практичне заняття 10 Фінансове планування в консалтинговій компанії.....	30
Джерела інформації .....	35

Навчальне видання

ВАСИЛЬЦОВА Світлана Олександрівна

**Методичні вказівки**  
до виконання практичних завдань  
з курсу  
**Бізнес-консалтинг**

для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 «Економіка»

Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д.В.

В авторській редакції

Комп'ютерний набір А.П. Моїсеєв

План 2021 , поз. 45

Підп. до друку 11.052021. Формат 60×84 1/16.

Riso-друк. Гарнітура Times New Roman.

---

Видавничий центр НТУ «ХП»  
Свідотство про державну реєстрацію  
ДК №5478 від 21.08.2017 р.  
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---