

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Практикум з навчальної дисципліни  
"ЕКОНОМІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ"**

**для студентів спеціальності  
8.03050901 "Облік і аудит"  
денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри економіки і оцінки майна підприємств.  
Протокол № 4 від 19.12.2013 р.

**Укладачі:** Єфремова Л. В.  
Єфремов С. Л.

П69            Практикум з навчальної дисципліни "Економічний консалтинг"  
для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" денної форми  
навчання / укл. Л. В. Єфремова, С. Л. Єфремов. – Х. : Вид. ХНЕУ  
ім. С. Кузнеця, 2014. – 40 с. (Укр. мов.)

Подано практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання, метою яких  
є оволодіння теоретичним матеріалом за наведеними темами навчальної дисципліни.  
Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит".

## Вступ

Для ефективного функціонування ринкової економіки необхідне формування адекватного їй економічного середовища, визначальним елементом якого є ринкова інфраструктура. Така інфраструктура становить собою взаємопов'язану систему підприємств і організацій, які простежують рух потоків товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили і забезпечують істотне прискорення їх обігу. Саме ринкова інфраструктура забезпечує нормальне безперебійне багаторівневе функціонування господарських взаємозв'язків і взаємодію суб'єктів ринкової економіки. Створення адекватної ринкової інфраструктури, яка відіграє пріоритетну роль в умовах трансформації економіки, поряд з іншими цілями, такими, як стабільне економічне зростання, стабільність грошового звернення, повна зайнятість і т. д., є особливо актуальним завданням економічної політики.

Найважливішою складовою інфраструктурного комплексу є управлінська інфраструктура. Вона створює необхідні умови для доступного та ефективного функціонування обслуговуючих сфер народного господарства і сприяє формуванню всіх елементів інфраструктурного комплексу. Об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше порівняно з іншими елементами інфраструктурного комплексу для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи. Основу управлінської інфраструктури складають організації і фірми управлінського консультування, або консалтингові фірми.

Консультування, або консалтинг, давно перетворився в найважливішу галузь сучасного підприємництва, розвиток якого в усіх країнах ринкової економіки спирається на потужну інфраструктуру його підтримки.

Виникнувши на початку XX ст., консалтинг пройшов довгий і складний шлях розвитку і сьогодні – це норма бізнесу, яка найбільш ефективно і динамічно розвивається, де зайняті сотні тисяч фахівців. Зародження консультування було пов'язане з постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами зі сторони фахівців управління знайти комерційне застосування своїм здатностям, логікою розвитку організаційної науки і практики.

Консультаційна діяльність, яка є у багатьох країнах світу найважливішим елементом ділового середовища, починає розвиватися і в Україні.

У нашій країні професійна діяльність із консалтингу виникла більше десяти років тому. До кінця 1990-х рр. на українському ринку вже працювали десятки місцевих консультаційних компаній, найбільш великі з яких за чисельністю персоналу були цілком порівнянні з представництвами міжнародних консалтингових мереж. У даний час український ринок консалтингових послуг починає набувати риси зрілості. Українські підприємства, вичерпавши можливості вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності своїми власними силами, все частіше звертаються до консультантів у спробах вирішення цих проблем. При цьому відбувається переосмислення завдань і функцій консультантів, від яких вимагають істотних поліпшень, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. До консультантів все частіше звертаються не тільки організації, що перебувають у кризовому стані, а й успішні організації, що прагнуть стати ще більш конкурентоспроможними та ефективними. Це обумовлює необхідність більш якісної і різносторонньої підготовки фахівців економічного профілю. Впровадження в навчальну програму підготовки магістрів спеціальності "Облік і аудит" навчальної дисципліни "Економічний консалтинг" продиктовано часом і об'єктивно необхідно для підвищення професійного рівня майбутніх кадрів.

Знання, одержані у ході виконання практичних завдань із навчальної дисципліни, сприятимуть підвищенню рівня загальноосвітньої підготовки спеціалістів, розширенню обізнаності за рахунок отримання нових знань, формуванню сучасного економічного мислення, виробленню навичок у застосуванні розглянутих методів і моделей консультування у майбутній практичній діяльності.

Практичні завдання необхідно виконувати після вивчення зазначених тем навчальної дисципліни, використовуючи рекомендовану літературу, робочу програму й методичні рекомендації для виконання завдань.

## **Змістовий модуль. Теоретичні основи і практичні аспекти консалтингової діяльності**

### **Тема 1. Введення. Предмет, методологія і понятійний апарат навчальної дисципліни**

1. Поняття консалтингу, його завдання, функції, та головні принципи.
2. Семінар-дискусія "Особливості консалтингу в різних сферах менеджменту".
3. Економічний консалтинг у загальній системі консультаційних послуг.

#### **Практичне завдання № 1.1**

Підготуйте доповідь про становлення і розвиток економічного консалтингу як методологічного механізму систематичної діагностики стану економічного ринку, системи економічних консультаційних послуг, регулювання стану напруженості і прогнозування майбутнього стану економічних систем.

#### **Практичне завдання № 1.2**

Проаналізуйте місце консалтингових послуг у системі послуг для бізнесу та складіть діаграму.

### **Тема 2. Історія, сучасний стан та перспективи розвитку консалтингу**

1. Передумови виникнення консалтингових послуг.
2. Професійні об'єднання консультантів.
3. Регіональні особливості діяльності консалтингових організацій.

#### **Практичне завдання № 2.1**

Виберіть правильні відповіді.

1. До причин звернення клієнта до консультанта не відноситься:
  - а) впевненість керівника в тому, що його співробітники не здатні самі вирішити виниклу проблему;
  - б) невпевненість керівника в правильності рішення його підлеглими виниклої проблеми;

- в) бажання заощадити час на вирішенні проблеми;
- г) нездатність керівника розраховатися з консультантом;
- д) невпевненість керівника в існуванні самої проблеми.

2. Загальними критеріями залучення консультантів є:

- а) наявність проблеми, брак часу для її вирішення, висока ціна питання;
- б) некомпетентність персоналу і наявність конфлікту між формальними і неформальними групами.

3. Характерними особливостями консультантів у галузі управління є:

- а) наявність вищої спеціальної освіти, власних трудових навичок і досвіду управлінської діяльності;
- б) володіння навичками розпізнавання управлінських проблем та виявлення шляхів їх вирішення, а також здібностей пропонувати об'єктивні раціональні рішення.

### Практичне завдання № 2.2

Вказати цілі звернень за допомогою до консалтингових організацій:

Положення клієнтської організації	Мета звернення до консалтингової фірми
Надійне положення	
Критичне становище	
Перехідний стан	

### Тема 3. Консалтинг як елемент інфраструктури професійної підтримки бізнесу. Класифікація консалтингових послуг

1. Наведіть класифікацію консалтингових послуг.
2. Вкажіть основні причини просування консалтингу в Україні.
3. Основні типи консалтингу та методичні підходи до його проведення.

### Практичне завдання № 3.1

Пропонуються завдання, пов'язані з основними поняттями економічного консалтингу. Завдання наведено у формі тестів. З усіх запропонованих відповідей необхідно вибрати правильний. У ряді завдань можуть бути правильними кілька відповідей.

1. Консалтинг – це:
  - а) професійні послуги з економіки та управління;
  - б) управління у сфері економіки та бізнесу;

в) ділові послуги;

г) підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки і управління в консультаціях та інших видах професійних послуг.

2. Спеціаліст з консалтингу – це:

а) консультант надає консалтингову допомогу;

б) професійний консультант, який розглядає консультування як професію.

3. Консалтингова послуга – це:

а) усна порада;

б) консалтинговий проект;

в) робота за завданням клієнта.

4. Консалтинговий процес – це:

а) консалтинговий проект;

б) консалтинговий проект з урахуванням передпроектної та післяпроектної стадії.

5. Найбільш ефективні засоби просування консалтингових послуг на ринку – це:

а) вербування;

б) спокушання;

в) клієнто-орієнтований консалтинг.

6. Ціна консалтингових послуг – це:

а) зарплата консультанта;

б) плата консалтинговій фірмі за використання її консультанта.

7. Експертне консультування – це:

а) консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження;

б) консультант активно взаємодіє з клієнтом;

в) консультант впроваджує свої знання і рішення та навчає клієнта.

8. Стратегія консалтингової фірми – це:

а) вибір напрямів консультування на перспективу;

б) визначення сильних і слабких сторін діяльності фірми;

в) визначення конкурентів і взаємовідносини з ними.

9. Консультування в галузі стратегічного планування – це:

а) вибір стилю керівництва;

б) визначення стратегії розвитку;

в) оптимізація управління організацією.

10. Консультування в галузі маркетингу – це:
- а) консультації з питань виробництва продукції;
  - б) консультації з питань дослідження ринку, з метою забезпечення прийняття рішень в галузі збуту, ціноутворення, реклами і т. д.

### **Практичне завдання № 3.2**

Рольова гра "Ефективні продажі консалтингових послуг".

Мета роботи: формування практичних навичок у презентації товару, вивчення ефективних способів спілкування, ведення дискусій, впливу в переговорах. Зрозуміти відміну дискусії від спору. Розподілення на групи по 4 – 5 осіб. Члени однієї групи – покупці, а члени всіх інших груп відповідно продавці. Завдання кожної групи укласти вигідну угоду. Як товар виступають послуги консалтингової компанії.

Продавці продумують презентацію своєї консалтингової фірми та відповіді на можливі питання покупця. Кожна група продавців представляє одну з наступних консалтингових фірм, що мають відмінні особливості:

*1. Молода консалтингова компанія "Перспектива", яка швидко розвивається (на ринку менше року), утворена на базі університету пропонує послуги у сфері кадрового та маркетингового консалтингу.*

Основні фахівці – три консультанти зі значним досвідом роботи в інших консалтингових компаніях. Під їх керівництвом працюють і навчаються студенти. Вартість послуг на ринку одна з найдешевших.

*2. Компанія "Партнер" вже 5 років працює на ринку консалтингових послуг. Дана компанія спеціалізується виключно на проведенні маркетингових досліджень. Має ряд рекомендацій від провідних компаній міста. Всі співробітники компанії мають вищу економічну освіту та досвід роботи в даній сфері не менше одного року.*

*3. Компанія "Глобал" працює на ринку регіону близько 3 років, а всього на ринку більше 10 років. Компанія є регіональною філією загальноукраїнської компанії з головним офісом у Києві і надає широкий спектр консалтингових послуг від фінансових та юридичних до маркетингових. Провідні консультанти навчалися і стажувалися в Москві. Вартість послуг найвища на ринку.*

Покупець – директор невеликої компанії з виробництва квасу. Компанія працює на ринку два роки і пропонує покупцям розливний квас. Від спеціаліста зі збуту надійшла пропозиція з виробництва тарованого квасу. Необхідно провести маркетингове дослідження ринку з метою визначення місткості ринку, рівня конкуренції, переваги покупців. Власного фахівця з маркетингу фірма не має і тому вирішили звернутися в спеціалізовану фірму. На ринку



працює три консалтингові фірми і потрібно вибрати оптимальний варіант. Для цього запросили представників усіх трьох фірм на бесіду. Щоб підготуватися до співбесіди, потрібно написати основні вимоги до консалтингової фірми та підготувати перелік питань до консультанта.

Після закінчення обговорення один представник групи "Покупці" веде переговори з представниками кожної консалтингової фірми. Під час ведення переговорів із кожною компанією покупець шукає якомога більше недоліків у пропозиції консалтингових фірм, щоб знизити ціну. Продавець намагається кожен недолік перетворити на певну перевагу, заздалегідь продумавши відповіді на заперечення. Продавець пояснює, чому покупцеві вигідно співпрацювати саме з ним, підкреслює ті переваги, які є у нього і немає у фірм-конкурентів.

Після завершення процесу переговорів члени групи, що представляють покупця, радяться між собою і вибирають ту фірму, з якою вони будуть співпрацювати, іншим вони повинні ввічливо відмовити і пояснити причину відмови.

Після завершення процесу продажу робиться обговорення всією групою. У ході обговорення виділяються техніки ведення діалогу, що сприяли оптимальному його розвитку, а також ті, які нашкодили йому. Час на підготовку – 20 хв. Час презентації та наступних переговорів із кожною фірмою – 15 хв. Час на визначення кращого продавця і оголошення результатів – 5 хв. Час обговорення – 10 хв.

#### **Тема 4. Моделі економічного консалтингу. Фази і стадії процесу консультування**

1. Наведіть класифікацію консалтингових послуг.
2. Вкажіть основні причини просування консалтингу в Україні.
3. Фази і стадії консультативного процесу.

##### **Практичне завдання № 4.1**

Розробіть анкету для проведення експрес-діагностики підприємства.

##### **Практичне завдання № 4.2**

Виберіть правильні відповіді.

1. Нормативний консалтинг – це:
  - а) консультування з юридичних проблем, бухгалтерського обліку, аудиту і т. п.;
  - б) консультування, спрямоване на переведення підприємства з даного стану в бажане.

2. Розвиваючий консалтинг – це:

- а) консультування з юридичних проблем, бухгалтерського обліку, аудиту і т. п;
- б) консультування, спрямоване на переведення підприємства з заданого стану в бажане.

3. В європейських довідниках із консалтингових послуг у групу послуг "Загальне управління" включаються:

- а) роботи з аналізу діяльності канцелярій, розміщення відділів, управління офісом і т. п;
- б) визначення ефективності системи управління; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; визначення конкурентноздатності.

4. Головна мета управлінського консалтингу полягає в:

- а) прийнятті рішень;
- б) розробці комплексу заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності функціонування організації.

5. До числа протиріч, що стримують розвиток російського ринку консалтингових послуг не відносяться:

- а) збільшення підготовки фахівців в області антикризового управління
- б) слабе уявлення клієнтів про можливості консультанта;
- в) страх втрати конфіденційності;
- г) відсутність гарантій конкретних результатів.

6. Європейська класифікація послуг із менеджменту передбачає виділення таких груп послуг:

а) загальне управління, адміністративне управління, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології;

б) розвиток організації і розробка політики, управління виробництвом, маркетинг і розподіл, фінанси та управління, управління персоналом та його відбір, економічний аналіз, управління інформаційними системами та електронна обробка даних;

в) управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудиторські послуги, фондовий консалтинг, консалтинг в області управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, консалтинг у сфері реклами та PR, кадровий консалтинг, навчання, консалтинг у сфері безпеки організації, юридичний консалтинг.

7. Класифікація консалтингових послуг у США передбачає виділення таких груп послуг:

а) загальне управління, адміністративне управління, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології;

б) розвиток організації і розробка політики, управління виробництвом, маркетинг і розподіл, фінанси та управління, управління персоналом та його відбір, економічний аналіз, управління інформаційними системами та електронна обробка даних;

в) управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудиторські послуги, фондовий консалтинг, консалтинг в області управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, консалтинг у сфері реклами та PR, кадровий консалтинг, навчання, консалтинг у сфері безпеки організації, юридичний консалтинг.

8. Класифікація консалтингових послуг в Україні передбачає виділення таких груп послуг:

а) загальне управління, адміністративне управління, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології;

б) розвиток організації і розробка політики, управління виробництвом, маркетинг і розподіл, фінанси та управління, управління персоналом та його відбір, економічний аналіз, управління інформаційними системами та електронна обробка даних;

в) управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудиторські послуги, фондовий консалтинг, консалтинг в галузі управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, консалтинг у сфері реклами та PR, кадровий консалтинг, навчання, консалтинг у сфері безпеки організації, юридичний консалтинг.

### Практичне завдання № 4.3

Розставте в логічній послідовності основні етапи блок-схеми діагностики.

№ п/п	Етап блок-схеми діагностики
	<i>Цілепокладання</i> Побудова дерева цілей
	<i>Попередня діагностика</i> Збір та обробка попередньої інформації. Прийняття рішення про консультування
	<i>Діагностика</i> Побудова дерева проблем. Декомпозиція, аналіз, синтез, систематика

## **Тема 5. Організація роботи консалтингової фірми та нормативно-правове забезпечення її діяльності**

1. Створення консультаційної фірми. Економіка та стратегія консультаційної фірми.
2. Поточне управління фірмою і контроль.
3. Нормативно-правове забезпечення діяльності консалтингової фірми.

### **Практичне завдання № 5.1**

Розгляньте мікрокейс "7 критеріїв, за якими вас вибирають клієнти" і виконайте запропоноване завдання.

Сучасне економічне життя настільки складне, що для того, щоб залучити клієнта, компанії недостатньо запропонувати якісний продукт за доступною ціною, занадто багато конкурентів навчилися домагатися того ж. Ареную цієї конкурентної боротьби стає сервіс. Ті компанії, які вміють справити сприятливе враження на клієнта і продовжують будувати стосунки з ним, майже напевно зуміють обійти конкурентів. Між тим для багатьох підприємств ця складова бізнесу залишається таємницею. Немає ніякої таємниці тільки в тому, чому це відбувається. За нашими спостереженнями, більшість менеджерів знаходяться під гіпнозом фінансової звітності (це плоди) і звертають значно менше уваги на процеси, що живлять ці плоди. Це не проблема, якщо компанія є монополією, але у всіх інших випадках фірма ризикує втратити дуже багато, якщо конкурент підніме якість послуг. Розгляньте і розподіліть показники діяльності компанії, за якими клієнти зазвичай судять про неї.

*Надійність. Чуйність. Компетентність. Доступність.*

*Ввічливість. Інформація. Безпека.*

### **Практичне завдання № 5.2**

Пропонуються завдання, які пов'язані з основними поняттями економічного консалтингу. Завдання подані у формі тестів. З усіх запропонованих відповідей необхідно вибрати правильний. У ряді завдань можуть бути правильними кілька відповідей.

1. Консалтинг – це:

- а) професійні послуги з економіки і управління;
- б) управління у сфері економіки та бізнесу;

в) ділові послуги;

г) підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки і управління в консультаціях і інших видах професійних послуг.

2. Спеціаліст із консалтингу – це:

а) консультант надає консалтингову допомогу;

б) професійний консультант, який розглядає консультування як професію.

3. Консалтингова послуга – це:

а) усна порада;

б) консалтинговий проект;

в) робота за завданням клієнта.

4. Консалтинговий процес – це:

а) консалтинговий проект;

б) консалтинговий проект з урахуванням передпроектної та післяпроектної стадії.

5. Найбільш ефективні засоби просування консалтингових послуг на ринку – це:

а) вербування;

б) спокушання;

в) клієнто-орієнтований консалтинг.

6. Ціна консалтингових послуг – це:

а) зарплата консультанта;

б) плата консалтинговій фірмі за використання її консультанта.

7. Експертне консультування – це:

а) консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження;

б) консультант активно взаємодіє з клієнтом;

в) консультант впроваджує свої знання і рішення, і навчає клієнта.

8. Стратегія консалтингової фірми – це:

а) вибір напрямів консультування на перспективу;

б) визначення сильних і слабких сторін діяльності фірми;

в) визначення конкурентів і взаємовідносини з ними.

9. Консультування в області стратегічного планування – це:

а) вибір стилю керівництва;

б) визначення стратегії розвитку;

в) оптимізація управління організацією.

10. Консультування в області маркетингу – це:
- а) консультації з питань виробництва продукції;
  - б) консультації з питань дослідження ринку, з метою забезпечення прийняття рішень в області збуту, ціноутворення, реклами і т. д.

### **Тема 6. Особливості діяльності провідних світових та українських консалтингових компаній**

1. Семінар-дискусія на тему "Особливості, переваги і недоліки діяльності світових лідерів консалтингових послуг в Україні".
2. Проаналізуйте динаміку доходів консалтингових компаній.
3. Особливості діяльності українських консалтингових компаній.

#### **Практичне завдання № 6.1**

Кейс-метод. Цей кейс не зовсім звичайний, оскільки він не містить інформації про продукт, концепцію просування якого пропонується створити. Тому що і сам продукт не зовсім звичайний. Мова йде про брендування не просто товару, а цілої країни – України.

Насправді ідея не така вже й незвичайна, цей шлях вже пройшов низку країн, які таким чином не тільки створювали в уяві світової спільноти і власних громадян свій неповторний образ, але й підвищували конкурентоспроможність власних виробників на світовій арені.

Питання:

1. Які цінності, на вашу думку, можуть лягти в основу створення бренду "Україна"? На яку аудиторію потрібно в першу чергу орієнтувати просування України: на власних громадян або на світове співтовариство?
2. Що може стати позитивним символом країни? З чим у українців та іноземців асоціюється країна?
3. Запропонуйте концепцію та інструменти просування країни (стратегічний напрям, цілі кампанії, основні просувні цінності, сегментування аудиторії, інструменти просування і слоган).

### **Тема 7. Діагностика економічної ситуації в організації.**

#### **Стратегічний аналіз як найважливіший інструмент консалтингу**

1. Методика і техніка проведення моніторингу соціально-економічних процесів.
2. Послідовність етапів економічного моніторингу, операцій і процедур.
3. Стратегічний аналіз як найважливіший інструмент консалтингу.

## Практичне завдання № 7.1

Консалтинговий бізнес-кейс для підприємства з виробництва оздоблювальних матеріалів у будівництві.

Мета роботи – отримання навичок розробки маркетингової стратегії підприємства.

### *1. Корпоративний замовник.*

Замовник проекту – підприємство з виробництва оздоблювальних матеріалів для будівництва. Відноситься до групи середніх підприємств. Є одним із найстаріших виробників у галузі, було приватизовано і в даний час знаходиться в приватній власності. Власники є топ-менеджерами.

Підприємство випускає широкий асортимент однотипної продукції. Має три технологічні лінії, спеціалізовані на випуску асортиментних груп. Старе вітчизняне обладнання було модернізовано з залученням іноземних фахівців і в даний час дозволяє випускати товари, відповідні за рівнем якості закордонним аналогам. Однак підприємство не має можливості виробляти продукцію для одних високоприбуткових сегментів ринку. Продукція підприємства представлена на ринках регіонів України, РФ, СНД і країнах Балтії. Частина підприємства в загальному обсязі виробництва аналогічних товарів в Україні на момент початку проекту становила близько 5 %.

Проблеми, з якими замовник звернувся до бізнес-консультантів, полягали у зниженні обсягів продажів, затоварення складу традиційною продукцією підприємства, а також у необхідності виведення на ринок нової продукції.

### *2. Технічне завдання.*

Основна мета проекту – підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок забезпечення рівномірності збуту продукції і завантаження виробничих потужностей, оптимізації асортиментної і цінової політики.

Для досягнення основної мети в ході реалізації проекту передбачається вирішення таких завдань:

- розробка місії і стратегії організації;
- вдосконалення діяльності служб маркетингу та збуту.

### *Опис роботи бізнес-консультантів.*

1. Формулювання місії, стратегічних цілей розвитку підприємства.
2. Розробка маркетингової стратегії підприємства.
3. Для регламентації діяльності служб маркетингу та збуту розробити комплект нормативних документів, включаючи Положення про відділи маркетингу і продажів, посадові інструкції спеціалістів відділів, кваліфікаційні вимоги до фахівців.

## **Тема 8. Виробничий консалтинг. Реінжиніринг бізнес-процесів**

1. Реінжиніринг бізнес-процесів як один із методів управлінського консультування.

2. Основні причини незадовільного практичного використання в Україні реінжинірингу у ході проведення радикальних змін.

### **Практичне завдання № 8.1**

Виберіть правильні відповіді

1. Метод – це:

а) сукупність прийомів пізнавальної і практичної діяльності на рішення якого-небудь завдання;

б) система знань про явища природи і процесах об'єктивного світу.

2. Спеціальні методи, використовувані в управлінському консалтингу застосовуються:

а) у всіх типах клієнтських організацій;

б) для певного типу клієнтських організацій.

3. Реінжиніринг – це:

а) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів;

б) ретельне дослідження одного або кількох напрямів діяльності фірми.

4. Бенчмаркінг – це:

а) механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм;

б) прогнозування розвитку організації.

5. Аутсорсинг – це:

а) одна з форм організації бізнесу, що передбачає передачу частини певних функцій фірми на договірній основі іншій організації;

б) суміщення професій на контрактній основі.

6. "Шість сигм" – це:

а) метод неухильного зниження робочих помилок;

б) метод забезпечення пропорційного розвитку суб'єкта управління.

7. В управлінському консалтингу коучингом називають:

а) особисте тренування на досягнення найвищих результатів у мінімальні терміни;

б) залучення фахівців суміжних областей знань до розв'язання проблеми.



## Практичне завдання № 8.2

Ознайомтесь з прикладами практичного застосування реінжинірингу закордоном та підготуйте доповіді з прикладами його застосування в Україні.

1. Першим прикладом служить "ІБМ Кредит Корпорейшн", дочірня компанія, яка цілком належить "ІБМ", і яка – будь вона незалежною зайняла б гідне місце у рейтингу журналу "Форчун" 100 найбільших компаній у сфері послуг. "ІБМ Кредит" займається фінансуванням продажу комп'ютерів, програмного забезпечення і послуг, вироблених "ІБМ Корпорейшн".

На початковому етапі діяльності компанії процес обслуговування клієнтів (торгових представників) обіймав у середньому 6 днів, хоча деколи розтягувався і до двох тижнів. З точки зору торгового представника подібний кругообіг був занадто довгий, оскільки давав клієнту цілих 6 вільних днів, протягом яких той міг або знайти інше джерело фінансування, або спокуситися пропозиціями іншого продавця комп'ютерів, або ж просто взагалі скасувати угоду. Тому торговому представнику залишалося тільки постійно звонити та нагадувати готовність договору.

Компанія вирішила провести реінжиніринг і в результаті зростання продуктивності перевершило усі очікування. "ІБМ Кредит" урізала час проходження запиту з 7 днів до 4 годин. Причому домоглася цього без збільшення штату – навіть, навпаки, з'явилася можливість дещо скоротити кількість працюючих. У той же час кількість оформлених угод зросла в 100 разів. Не на 100 %, а в сто разів.

Те, чого вдалося досягти "ІБМ Кредит" – 90-відсоткового скорочення часу проходження угоди і зростання продуктивності в 100 разів – повністю відповідає нашому визначенню реінжинірингу.

2. Іншим прикладом реінжинірингу є процес розробки нового продукту, запропонований "Кодаком" у відповідь на виклик конкурента. У 1987 р. компанія "Фуджі" (Fuji), головний конкурент "Кодака", (Kodak) оголосила про створення нової, що використовує 35-міліметрову плівку, одноразової фотокамери типу тієї, яку клієнти купують вже з зарядженою плівкою, використовують один раз, потім повертають виробникові, який проявляє плівку і розбирає камеру на частини для їх вторинного використання. У "Кодак" не було жодної конкурентоспроможної аналогічної фотокамери і навіть жодної подібної в процесі створення, а традиційний процес створення продукту, конкурентної з аналогом "Фуджі", зайняв би в цій компанії 70 тижнів. Така відстрочка в часі дала б "Фуджі" величезний початковий відрив і перевагу на новому ринку. Для скорочення часу, що витрачається на вихід із новим продуктом на ринок. Фірма "Кодак" провела реінжиніринг процесу розробки продукту.

"Кодак" провів реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології, яка називається "комп'ютеризоване проектування і виробництво" (КАД/КАМ). Дана технологія дозволяє інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах (робочих станціях) замість креслярських столів. Робота на екрані, а не на папері, змогла зробити індивідуальну працю проектувальників більш продуктивною, однак таке застосування даної технології сприяло б мінімальному впливу на процес в цілому.

Технологією, що дозволила "Кодаку" провести реінжиніринг розглянутого процесу, була інтегрована база даних про процес проектування продукту. Щодня в базу даних надходили результати роботи інженерів і з'єднувалися в єдине ціле всі їхні індивідуальні зусилля. Новий процес, названий "одночасне проектування", знайшов широке застосування в аерокосмічній та автомобільній індустрії і в даний час починає знаходити прихильників у компаніях споживчих товарів. За допомогою одночасного проектування "Кодаку" вдалося скоротити майже вдвічі – до 38 тижнів – час, необхідний для проходження одноразової фотокамери, що використовує 35-міліметрову плівку, від концепції до виробництва. Крім того, оскільки минулий реінжиніринг процес дозволяє розробникам виробничого обладнання починати в справу до завершення проектування продукту, їх знання можуть використовуватися для створення моделі фотокамери, виготовлення якої є простішим і менш дорогим. "Кодак" скоротив витрати на створення виробничого обладнання і на безпосереднє виробництво одноразової фотокамери на 25 %.

### **Тема 9. Роль консалтингу в антикризовому управлінні та фінансовому оздоровленні організації**

1. Роль консалтингу у фінансовому оздоровленні організації.
2. План фінансового оздоровлення організації.
3. Семінар-дискусія "Система бюджетування як ефективний інструмент управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства".

#### **Практичне завдання № 9.1**

Система бюджетування має величезну кількість переваг, основні з них для частини категорій користувачів бюджетування наведені далі:

##### *1. Власник отримує:*

- створення ефективного механізму фінансового контролю;
- забезпечення повного контролю за напрямками та обсягами витрачених коштів;
- забезпечення ефективного контролю фінансування розвитку.

## *2. Менеджмент забезпечується:*

створенням ефективного механізму фінансового управління;  
забезпеченням прозорості фінансових потоків, розуміння фінансового становища компанії;

створенням та контролем гнучких і динамічних планів управління, оперативних і достовірних звітів;

забезпеченням ефективного механізму контролю дій підрозділів та підлеглих.

## *3. Персонал ознайомлюється:*

з отриманням чіткого і ясного керівництва до дії;

з отриманням чітких посадових інструкцій, несуперечливим порядком взаємодії.

Виходячи з практики розробки та впровадження систем бюджетного управління, можна виділити такі бюджетні моделі:

1. Індивідуальна модель комплексного бюджетування.

2. Універсальна бюджетна модель.

3. Бюджетування окремих галузей діяльності.

4. Бюджетування фінансових потоків.

5. Бюджетування товарно-матеріальних потоків.

Підготуйте доповіді з прикладами застосування бюджетних моделей на українських підприємствах.

## **Тема 10. Корпоративний консалтинг**

1. Особливості корпоративного консалтингу.

2. П'ятифазна модель консультування. Спеціалізація консалтингових корпоративних організацій.

3. Просування іміджу, репутації та бренда корпорації.

### **Практичне завдання № 10.1**

Ділова гра "Консалтинг корпоративних організацій".

#### *1. Мета проведення гри:*

1.1. Гра "Консалтинг корпоративних організацій" повинна навчити студентів правильно проводити консалтингові роботи.

#### 1.2. Реалізація цієї мети передбачає:

- створення в грі достатньої кількості ситуацій, що показують необхідність затвердження позитивного образу (іміджу) організації як для потенційних інвесторів, так і для досягнення конкурентних переваг на ринку;

- вміле виділення загального та особливого в різних ситуаціях управлінського консультування;
- придбання практичних навичок прийняття обґрунтованих управлінських рішень і проведення відповідних економічних розрахунків на основі релевантної інформації;
- підбір практичного матеріалу для проведення порівняння і вибору найбільш переважних форм проведення консалтингових досліджень;
- отримання студентами навичок спілкування з потенційними інвесторами, консультантами та представниками ЗМІ.

## 2. Короткий опис гри.

Усіх учасників гри поділяють на окремі команди по 5, 6 осіб на чолі з обраним ними президентом. Під час домашнього завдання вони розробляють іміджевий план своєї корпоративної організації, збирають необхідну інформацію для потенційних інвесторів, ознайомлюються з досвідом провідних корпоративних організацій, що є потенційними конкурентами даної організації, оцінюють конкурентоспроможність корпорації на українському і на світовому ринках.

За підсумками кожної презентації успішність корпоративної організації оцінюється з точки зору обраної організацією стратегії в цілому, використання наочних посібників, а також за окремими її компонентами з поправочними коефіцієнтами, зазначеними в табл. 1, критеріїв оцінки (учасники гри можуть звертатися за допомогою консультантів, одним з яких може виступати викладач, а також створювати відповідну структуру своєї організації).

Учасники гри всередині кожної організації розподіляють між собою ролі. Завдання кожної корпоративної організації в процесі гри полягає в розробці презентації своєї структури. У ході проведення допускається і дуже заохочується використання будь-яких наочних матеріалів, анкетних опитувань, інтерв'ю, відео- та аудіозасобів.

Таблиця 1

### Критерії оцінки корпоративної організації

№ п/п	Назва корпорації	Зовнішній вигляд учасників	Наявність наочних матеріалів	Робота в команді	Проведення іміджевої компанії	Відповіді на питання	Виступ президента	Участь в обговоренні	Сума
	Поправочні коефіцієнти	1	1	1	2	2	3	2	
1									
2									
3									

### *3. Особливості регламенту і правила проведення гри.*

1. Порядковий номер виступу команд встановлюється жеребкуванням на установчих заняттях.

2. Відкриття та представлення членів організації – 5 хв.

3. Кожна команда робить основну доповідь під час презентації своєї корпоративної організації, використовуючи допоміжні аудіовізуальні засоби, друковані рекламні матеріали і т. д. (10 хв).

4. Після основної доповіді команди, яка виступила, задаються по 5 запитань від інших корпоративних організацій. Перше запитання обов'язково ставить президент організації, інші питання – співробітники (той що задає питання повідомляє, яку організацію він представляє).

Відповідати на запитання може будь-хто із членів виступаючої корпоративної організації. Кожен цикл – питання-відповідь сумарно займає не більше 5 хв (на питання відводиться не більше 1 хв).

5. Президенти всіх корпоративних організацій дають попередню (до оцінки журі) словесну оцінку організації, яка виступила, з урахуванням основної доповіді і всіх відповідей на питання. Виступ триває 3 хв.

6. Після запитань, відповідей і виступів опонентів інших корпорацій організації, яка виступала, надається право на відповідь (не більше 3 хв).

7. Кожен з учасників гри на початку виступу, задаючи запитання або відповідаючи, чітко називає своє прізвище, посаду і назву корпоративної організації. Учасників які найбільш відзначилися, члени журі виділяють в особливий список, і вони відзначаються персонально за підсумками гри.

8. Підсумкова оцінка підводиться членами журі. У ході проведення підсумків члени журі відзначають команди, що зайняли перші три місця, і персонально членів команди, що відзначилися.

9. Склад журі визначається викладачем дисципліни.

10. Після закінчення гри проводяться індивідуальні консультації з усіма командами, відзначаються їх переваги і недоліки в процесі участі у діловій грі.

Як вже зазначалося, члени "корпоративної організації" можуть радитися з усіх питань із викладачем, користуватися зарубіжними джерелами та інтернетом.

## **Тема 11. Інвестиційний консалтинг**

1. Переваги інвестиційного консалтингу та пошук найбільш оптимальної схеми фінансування проектів чи поточної діяльності клієнта.

2. Залучення різних форм фінансування існуючого зростання компанії, або розширення існуючого бізнесу.
3. Розробка бізнес-планів та інвестиційних меморандумів.

### **Практичне завдання № 11.1**

Найважливіший компонент успішно діючої системи інвестиційного управління – це бізнес-планування. Чіткий і грамотно складений бізнес-план охоплює всі етапи усіх бізнес-процесів, що відбуваються в компаніях. Бізнес-план не тільки допомагає визначити структуру і цілі проекту, але і чітко спланувати графік, рівень і розмір інвестицій, направити в правильне русло потоки грошових коштів, мінімізувати можливі (потенційні) ризики, а також оцінити ефективність проекту на будь-якій зі стадій його розвитку.

Підготуйте доповіді з прикладами успішного процесу бізнес-планування для вітчизняних інвесторів.

### **Тема 12. Організація та функціонування оціночного консалтингу**

1. Оцінна діяльність як галузь підприємницької діяльності.
2. Специфічні особливості оціночного консалтингу.
3. Методика оцінки і перелік обов'язкових документів для виконання оцінки.

### **Практичне завдання № 12.1**

Консалтинговий бізнес-кейс для підприємства сфери послуг.

Мета роботи: отримання навичок із визначення мотивації персоналу.

#### *1. Корпоративний замовник.*

Компанія, що працює у сфері послуг для населення, є лідером у своєму сегменті ринку. На момент проведення консалтингового проекту існувала 5 років. Директор – власник компанії. У штаті є понад 50 осіб. У структурі компанії: виробнича частина (найбільша кількість співробітників), адміністративна частина, яка включає збутовий підрозділ. Клієнт звернувся з проханням провести дослідження рівня мотивації працівників у зв'язку з досить високою плинністю молодшого персоналу, загрозою переходу провідних фахівців у компанії конкурентів.

## *2. Технічне завдання.*

Мета проекту – визначення мотиваційної структури персоналу компанії.

Проміжні завдання:

визначення мотивів, що спонукають персонал працювати в компанії;

визначення причин, що перешкоджають повній самовіддачі співробітників на робочому місці;

визначення міцності зв'язку співробітників із фірмою;

визначення внутрішніх соціальних авторитетів у фірмі;

визначення соціальних очікувань співробітників із боку фірми.

Форма реалізації: проведення особистих інтерв'ю з керівниками та працівниками компанії, складання опитувальних листів. За результатами – письмовий звіт.

*Опис роботи бізнес-консультантів.*

Скласти опитувальні листи з метою визначення мотивів, що спонукають персонал до роботи, причин, що перешкоджають повній самовіддачі співробітників на робочому місці, оцінки лояльності співробітників до компанії.

## **Тема 13. Аудитинг та бухгалтерський аутсорсинг**

1. Аудитинг та бухгалтерський аутсорсинг як сучасні напрями консалтингу.

2. Значення автоматизації облікових процесів програмними комплексами, адаптованими під потреби клієнта.

3. Забезпечення економічної безпеки підприємств.

### **Практичне завдання № 13.1**

Консалтинговий бізнес-кейс із просування екологічного аудиту.

Мета роботи – отримання навичок розробки програми з просування малозатребуваного продукту.

Група компаній "Професійні аудиторські консультації" спеціалізується на наданні консалтингових та аудиторських послуг. Серед клієнтів компанії – великі підприємства і організації всіх форм власності і галузей народного господарства. Крім стандартних послуг, що включають аудит і податковий консалтинг, компанія виводить на ринок нову послугу – екологічний аудит.

### *Технічне завдання.*

Розробити маркетингові заходи з просування на ринок нової послуги компанії – екологічного аудиту.

Опис роботи бізнес-консультантів.

1. Розробити основний текст рекламного повідомлення, що включає економічний ефект проведення екологічного аудиту.
2. Визначити засоби реклами для просування нової послуги.
3. Розробити комплекс PR-заходів щодо просування нової послуги – екологічного аудиту.
4. Запропонувати нестандартні заходи з просування.

### **Методичні рекомендації**

Екологічний аудит – це новий вид аудиторських послуг, що отримує розвиток в Україні внаслідок наростаючої заклопотаності товариства станом навколишнього середовища, посиленням законодавства країни браком достовірної інформації в цій області.

Необхідність екологічного аудиту під час приватизації, зміни прав власності, пов'язаного з урахуванням вимог та визначенням відповідальності за минулий екологічний збиток після зміни власника, для підвищення ефективності роботи промислових підприємств усіх видів в галузі охорони навколишнього середовища. Екологічний аудит за необхідності охоплює такі сфери діяльності підприємства, які пов'язані тією чи іншою мірою з впливом на навколишнє середовище, планування, дослідження, розробка продукції і процесів, маркетинг, продаж, купівля, упаковка, технологія виробництва, фінанси, основні засоби, підбір та навчання персоналу та ін. Досить часто підприємствам потрібно аудит циклу обігу відходів виробництва і споживання. Метою екологічного аудиту відходів виробництва і споживання підприємств, організацій та установ незалежно від їх відомчої належності і форм власності є оцінка системи управління відходами та їх відповідність вимогам діючої нормативно-правової та технологічної документації на території України. У ході реконструкції, модернізації, технічного переоснащення та ліквідації підприємства на стадії проектних рішень здійснюється розробка проекту оцінки впливу на навколишнє середовище і проекту охорони навколишнього середовища для техніко-економічного обґрунтування та проектної документації. Кінцевим результатом проведення екологічного аудиту на промисловому підприємстві є аудиторський висновок про стан природоохоронної (екологічної) діяльності на підприємстві.



*Приклад.* Після придбання підприємства фармацевтичної промисловості новий власник вирішив оцінити екологічні ризики, що виникають у процесі роботи. Для цього була залучена компанія "Професійні аудиторські консультації", яка має підрозділ екологічного аудиту. В процесі екологічного аудиту була вивчена природоохоронна документація підприємства та проведено натурний огляд підприємства та прилеглої території. З'ясувалося, що на підприємстві є неповний комплект дозвільної природоохоронної документації. Є лише дозвіл на розміщення відходів, при цьому відсутні дозволи на викиди. Не були належним чином обладнані місця накопичення та тимчасового зберігання відходів, не функціонували очисні споруди зливного стоку, а викиди води здійснювався з аварійної гілки. За результатами екологічного аудиту була складена програма природоохоронних робіт підприємства на 1 рік та на 5 років. Проведені на основі даної програми роботи дозволили вже через півроку шестикратно знизити екологічні платежі підприємства.

#### **Тема 14. Юридичний консалтинг**

1. Юридичний консалтинг як комплекс послуг, спрямованих на побудову ефективної системи юридичного захисту інтересів бізнесу.
2. Головні напрями юридичного консалтингу.
3. Розробка та аналіз цивільних та господарських договорів.

#### **Практичне завдання № 14.1**

Рольова гра "Угода".

Мета роботи – розвиток у слухачів спостережливості та вміння звертати увагу на усі прояви людини, вміння швидко та адекватно реагувати у складній обстановці. Виробити навички визначення брехні за вербальними і невербальними проявами.

Розбилися на пари. Ті, хто зараз сидить праворуч за партою – продавці, а ті, хто зліва, відповідно покупці. Завдання в обох виграти від пропонуваної угоди. Якщо товар пропонується значно дешевше, то гроші виплачуються вперед. Як товар виступають оцінні послуги консалтингової компанії.

Як продавець, так і покупець можуть бути аферистами. Продавець може зникнути разом із грошима, а продавець може підсунути фальшивки. Завданням є визначення за три хвилини, чи угода дійсно вигідна і в ній

варто брати участь, чи варто відмовитись. А чесна чи, ні людина, залежить від того, яка карта дістанеться. Чорна – аферист, червона зовсім навпаки.

Карти роздаються просто з колоди, тому можуть бути одночасно два афериста в одній парі. Те, що покупець може відмовитися від угоди, є зрозумілим. Але продавець це теж може зробити, але не настільки відвертим чином. Продавець може почати підвищувати ціну або пообіцяти, що передзвонить, коли будуть готові папери. Або просто раптом різко передумати.

Отримавши вигідну пропозицію, проаналізуйте, чи чесна перед вами людина. За 5 – 7 хвилин розмови спробуйте визначити це. Чесний партнер визначається за тим, яка у нього карта чорна або червона. Через 3 хв попросіть підняти руки тих, хто збирається зробити цю операцію. При чому в парі один має право руку підняти, а другий – ні. На гру дається по 3 хвилини. Після цього хвилина зворотного зв'язку і пари міняються. І міняються ролями. Гра триває 50 хвилин.

## **Тема 15. Консалтинг в області маркетингу та збуту**

1. Принципи маркетингу, використовувані для забезпечення попиту на консультаційні послуги.
2. Специфіка маркетингу консалтингових послуг.
3. Маркетингові методи і заходи в управлінському консалтингу.

### **Практичне завдання № 15.1**

Консалтинговий бізнес-кейс для мережі магазинів одягу.

Мета роботи – отримати практичні навички з розробки анкети для дослідження "Таємний покупець".

#### *1. Корпоративний замовник.*

Компанія має мережу мультибрендових магазинів одягу. Щорічно в колекціях магазину представлено близько 1 000 моделей. Цільова аудиторія компанії молоді жінки і чоловіки, що ведуть активний спосіб життя і використовують актуальний, функціональний, комфортний і доступний одяг, взуття та аксесуари для неформальних випадків, дому, спорту і відпочинку. Також у магазинах компанії наявна і дитяча лінія, яка представляє колекції для хлопчиків і дівчаток від 0 до 12 років, у яких знаходять відображення основні модні тенденції. Невід'ємною частиною колекції є аксесуари.

Фірмова мережа компанії – це система уніфікованих торговельних підприємств. Сьогодні мережа налічує 10 фірмових магазинів у місті та області. Концепція роздрібного підприємства передбачає подання повного асортименту одягу (чоловічий, жіночий, підлітковий і дитячий одяг), єдину концепцію мерчандайзингу, систему управління рухом товарів, програми зі стимулювання продажів і дисконтні програми.

Протягом трьох попередніх років компанія має стійке зростання обсягів на 30 – 40 % у рік.

Місія компанії – створення фірмової мережі торговельних підприємств, що максимально задовольняють вимоги покупців за рівнем обслуговування, якості представлених колекцій і асортименту. Менеджери компанії звернулася в консалтингову компанію з метою підвищити якість обслуговування у своїх магазинах.

## 2. Технічне завдання.

У зміст технічного завдання входять:

оцінка рівня обслуговування за допомогою методу "Таємний покупець"; розробка програми з підвищення якості обслуговування.

Опис роботи бізнес-консультантів

1. Розробити схему проведення дослідження "Таємний покупець".

2. Розробити анкету для проведення дослідження "Таємний покупець".

3. Розробити напрямки програми з підвищення якості обслуговування, що включає мотиваційну політику, стандарти обслуговування та ін.

## Методичні рекомендації

"Таємний покупець" (таємничий покупець, від англ. *Mystery Shop Shopper/Secret Shopper*) – метод дослідження, який застосовується як у рамках маркетингового дослідження, направлено на оцінювання споживчого досвіду, отриманого клієнтом у процесі придбання товару або послуги, так і з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування клієнтів співробітниками в організації та ін.

Таємний покупець (*Mystery Shopper*) – це людина, яка відвідує різні заклади, підприємства і торгові точки під виглядом звичайного клієнта. Візит проводиться за певним сценарієм поведінки відповідно до зазначеної

нами легенди (мета візиту), під час якого оцінюється зовнішній вигляд точки за заданими параметрами, а також якість роботи обслуговуючого персоналу. За підсумками відвідування заповнюється спеціальна оціночна форма (анкета). Що оцінюють "Таємні покупці": виконання стандартів якості обслуговування; дотримання техніки продажів; компетентність персоналу; візуальне оформлення і чистоту локації; розміщення pos-матеріалів; роботу каси; просування персоналом спеціальних акцій.

## **Тема 16. Консалтинг в управлінні кадрами і підвищення їх професійного рівня. Коучинг**

1. Мета і завдання кадрового консалтингу.
2. Структура кадрового консалтингу і його види.
3. Семінар-дискусія "Коучинг як ефективний стиль управління персоналом".

### **Практичне завдання № 16.1**

Мікрокейс "Ефективне творчість у компанії "АВК".

Залучення до розробки кондитерських новинок широкого кола фахівців із числа співробітників "АВК", а не тільки штатних технологів, дозволило компанії не тільки оновити асортимент продукції, але і підвищити залученість персоналу.

Шість нових видів шоколадних цукерок та чотири нові сорти печива на початку року запущено компанією "АВК" у виробництво і найближчим часом надійдуть у роздріб. Від обговорення ідей до втілення їх у готові вироби пройшло всього близько двох місяців. Це надзвичайно короткий термін для кондитерської галузі, в якій на випуск новинки часто йде від півроку до двох років.

Подібна швидкість є першим результатом експерименту – залучення до розробки кондитерських новинок широкого кола фахівців із числа співробітників "АВК", а не тільки штатних технологів.

У кінці 2012 року компанія створила 8 робочих груп, до складу яких увійшли як технологи, так і фахівці з маркетингу, виробництва, логістики. Протягом стислих термінів вони повинні були створити і "захистити" проекти нових виробів.

Для створення нових продуктів були залучені найбільш креативні співробітники і досвідчені технологи. Це був не звичайний пошук нових смаків, робота і творчість просто "кипіли" протягом останніх місяців. У цій особливій, творчій атмосфері було створено безліч нових кондитерських виробів, частина з яких залучені в плани або вже запущені у виробництво.

Результатом захоплюючого пошуку нових рішень стали продукти, які будуть гідно оцінені споживачем.

Від кількості запущених у виробництво продуктів залежала сума винагороди ініціативних співробітників. Тільки за підсумками першого етапу експерименту компанія преміювала колективи робочих груп і цілих фабрик більш ніж на 800 тисяч гривень. Крім того, розробникам найбільш успішних виробів "АВК" протягом року виплатить частину прибутку від продажу їх творінь.

Не тільки матеріальна мотивація дозволила групам досягти такого результату. Для молодих і амбітних співробітників подібна робота дала можливість реалізувати свій потенціал, отримати безцінний досвід і професійний розвиток, заробити авторитет.

Досвідчені працівники також отримали можливість реалізувати свої знання і підтвердити свій високий професійний рівень. Але і для тих, і для інших головним було працювати над спільною справою, внести істотний внесок у добробут компанії й її майбутнє – адже це і добробут, співробітників їх стабільна і цікава робота, де можна не просто відбувати час від 9.00 до 18.00, а повноцінно жити, розкриваючи свій потенціал.

Запитання:

1. За якими критеріями були відібрані фахівці?
2. Як мотивували працівників? Які ще були стимули у співробітників окрім матеріальної складової?
3. Як вдалося створити творчу атмосферу?
4. Як саме участь у даному експерименті впливає на рівень залученості співробітників?

## **Практичне завдання № 16.2**

Мінікейс "globalfarmatic".

Георг Людвіг Браун – керівник департаменту закордонних операцій Східної Європи німецького фармацевтичного холдингу Frada Arzneimittel AG.

Півроку тому Людвіг перейшов на цю посаду з позиції керівника виробничого підрозділу. Успіх на цьому місці відкривав для нього значні кар'єрні перспективи.

Через тиждень Людвіга чекала перша робоча відрядження. У рамках поїздки йому належало вирішити відносно просте завдання, успішне рішення повинно було продемонструвати його кросскультурну компетентність і вміння, як керівника мультинаціональної компанії, приймати правильні рішення.

Frada Arzneimittel AG є міжнародним виробничо-торговим холдингом, представленим на шести континентах. Простір СНД – єдиний великий неохоплений регіон, на якому відсутні виробничі потужності та торговельна мережа. Економічний простір країн СНД, на думку керівництва холдингу, став розглядатися як динамічно розвинений і перспективний.

Людвігу, як керівнику департаменту закордонних операцій зі Східної Європи і куратору проекту, треба було затвердити кандидатуру керуючого українським підрозділом, який буде курирувати діяльність холдингу в країнах СНД.

З німецькою ґрунтовністю Людвіг вирішив розробити критерії для порівняння всіх кандидатів, за якими він зможе оцінити не тільки професійні навички, але і ділові якості, здатність діяти в мультикультурній команді. Прибувши в Київ, вільний час до початку переговорів він вважав за краще витратити на вивчення ділової культури.

**Завдання.** Допоможіть Людвігу розробити критерії та пул питань для співбесіди з українськими кандидатами.

### **Тема 17. Принципи організації відносин між клієнтом і консультантом**

1. Поведінкові аспекти консультаційного процесу і відносинах "консультант-клієнт".
2. Методи сприяння змінам у людей і організаціях.
3. Семінар дискусія "Етикет у відносинах "консультант-клієнт".

#### **Практичне завдання № 17.1**

Виберіть правильні відповіді.

1. Комунікації в управлінському консалтингу – це:
  - а) інформаційні зв'язки всередині організації та між організаціями;
  - б) навчання персоналу клієнтської організації.

2. Базовими елементами комунікаційного обміну є:
  - а) відправник, повідомлення, канал, одержувач;
  - б) діагноз, договір, платіж.
3. Відносини управлінського консультування охоплюють, насамперед, взаємодії:
  - а) керівника і підлеглого;
  - б) консультанта і клієнта.
4. Основними методами впливу консультанта на клієнта є:
  - а) анкетування, тестування, опитування;
  - б) демонстрація знань, прояв професійної чесності, вироблення спільного погляду.
5. Найважливішими етичними правилами консультанта є:
  - а) об'єктивність, чесність, лояльність і конфіденційність;
  - б) прагматичність, гнучкість, конформізм.
6. Перерахуйте основні мотиви діяльності консультанта.

### **Практичне завдання № 17.2**

#### **Рольова гра "Знайомство".**

Мета роботи – отримати практичні навички комунікацій.

Група ділиться на підгрупи з 5 – 6 осіб. Усередині кожної підгрупи є консультант та інші, які зображують працівників компанії. Завдання для консультанта. Спробуйте познайомитися з групою людей, влитися в нову компанію... І намагайтеся зробити це так, щоб вас прийняли. Маєте часу максимум 5 хв. Після цього гравці голосують, вони готові співпрацювати з вами, чи ні. І дають зворотний зв'язок. Чому і як... Дозволяються 3 спроби, під час яких можна спробувати повчитися на своїх помилках, спробувати іншу тактику і взагалі просто потренуватися.

Завдання для працівників компанії. Спирайтеся на свою реакцію. Як би ви вчинили в такій ситуації? Взяли б людину, чи ні?

Якщо якась група закінчить раніше часу, то нехай спробують зіграти спробу знайомства з компанією, яка не дуже рада новим людям.

Виконання завдання триває 40 хв, а обговорення – 10 хв. Після закінчення обговорення кожна підгрупа узагальнює свій досвід і пише 5 – 7 правил, ідей, побажань на тему: "Як знайомитися з групою...", тобто від підгруп потрібно спробувати узагальнити свій досвід і привести його в таку форму, щоб ним могли користуватися й інші, менш досвідчені люди 10 хв.

Після написання правил знайомства з групою кожен стає носієм ідей своєї мікрогрупи і займається їх поширенням. Необхідно розбитися на нові мікрогрупи таким чином, щоб у них усі люди були з різних "старих" мікрогруп цієї гри. Тобто треба зробити це так, щоб у "нових" мікрогрупах усі члени були з різних "старих" мікрогруп.

Завдання. За 12 хв вам необхідно не лише узагальнити знання, носіями яких є кожен із членів вашої мікрогрупи, але і придумати сценку на дві-три хвилини, яка б демонструвала застосування цих правил у житті. Саме демонструвала. Це може бути щось символічне або щось грандіозне. Це ваша творчість і ваша гра. Але тільки намагайтеся, щоб головна мета цього подання – демонстрація правил знайомства, не потонула у величчї грандіозного сценарного задуму. Обговорення триває 20 хв, а презентація – 20 хв.

## **Тема 18. Результативність та ефективність консультивання.**

### **Особливості ціноутворення консалтингових послуг**

1. Особливості якості консалтингових послуг. Ключові елементи, що визначають якість консалтингових послуг.
2. Оцінка якості консалтингових послуг. Оцінка консультанта.
3. Ціноутворення на консалтингові послуги.

### **Практичне завдання 18.1**

1. Дати визначення поняття "економічна ефективність" та назвати фактори, що впливають на ефективність консалтингових послуг:

Ознака класифікації	Групи факторів	Фактори
За змістом	Науково-технічні	
	Економічні	
	Організаційні	
	Фізіологічні	
	Соціально-психологічні	
За формою впливу	Прямого впливу	
	Непрямого впливу	
За тривалістю впливу	Короткочасного впливу	
	Довготривалого впливу	



## Практичне завдання № 18.2

Вибрати правильні відповіді.

1. Загальним критерієм економічної ефективності функціонування консалтингової фірми є:

- а) здійснення її місії з мінімальними витратами;
- б) мінімізація матеріальних витрат на гривню продукції.

2. Продуктивність праці в консалтинговій фірмі визначається як :

- а) відношення прибутку до витрат;
- б) відношення виручки від реалізації консалтингових послуг до середньоспискової чисельності працівників консалтингової організації.

3. Методика розрахунку статистичної ефективності управління передбачає:

- а) співвідношення чисельності фахівців і керівників;
- б) співвідношення балансового прибутку з витратами на апарат управління.

4. Непряма оцінка консалтингової послуги – це:

- а) оцінка консультанта, оцінка людського фактора та оцінка ефективності послуги;
- б) вартість цієї послуги і своєчасність її надання.

5. Ключовими елементами, які визначають якість консалтингових послуг, є:

- а) завдання, консультант, замовник;
- б) техніка, мотивація, організація.

6. Оцінка якості консалтингових послуг не включає:

- а) оцінку консультанта;
- б) оцінку людського фактора;
- в) оцінку ефективності управлінського консультування;
- г) оцінку конкурентів.

7. Основними формами оплати консалтингових послуг є:

- а) відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна і акордна;
- б) погодинна, фіксована, комбінована оплата, а також відсоток від результату.

8. Під час розподілу плати, отриманої за надання консалтингових послуг, на частку заробітної плати консультантів припадає:

- а) 20 %;
- б) 35 %;
- в) 45 %.

## Індивідуальні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

З метою вивчення матеріалу, що не увійшов до лекційних занять, пропонується підготовка студентами індивідуальних завдань. Окремим завданням самостійної роботи студентів є підготовка презентації індивідуального завдання за наведеними темами. Форма звіту – електронна презентація (не менше 25 слайдів) з обов'язковим зазначенням джерел інформації. Текстовий зміст слайдів повинен супроводжуватися ілюстративним матеріалом, а саме: картинками, схемами, таблицями.

Індивідуальне завдання виконується кожним студентом самостійно під керівництвом викладача протягом вивчення дисципліни. Мета роботи: надати студенту можливість проявити здібності до дослідницької роботи, використовуючи знання, одержані в процесі оволодіння навчальним матеріалом з економічного консалтингу.

Загальна тема індивідуального завдання: *"Економічний консалтинг у загальній системі консультаційних послуг"*. Виходячи із загального розуміння сутності, значення та структури консалтингових послуг, студент може класифікувати ці послуги, обґрунтувати основні принципи застосування підходів до проведення консультаційних послуг, розраховувати ціни на послуги; обґрунтувати доцільність залучення консультантів та укладання контракту. Структура індивідуального завдання наведена далі.

**Зміст.** Назви розділів із зазначенням сторінок.

**Вступ.** Актуальність обраної теми, необхідність дослідження проблеми, мети і завдання роботи, матеріал, на якому вона буде проведена.

**Основна** частина складається з трьох розділів. Перший розділ – теоретичний. Розкриваються теоретичні засади вирішення зазначеної проблеми, виходячи із сутності та класифікації консультаційних послуг. Другий розділ – аналітичний. На основі аналізу статистичного матеріалу, узагальнення наукових літературних джерел, офіційних публікацій визначається наявний стан проблеми, тенденції розвитку процесу, що досліджується, позитивні та негативні наслідки, що ним породжуються. Обґрунтовується вибір обраної моделі проведення консультаційних послуг. Третій розділ – практичні рекомендації. На основі обґрунтованого у попередньому розділі загального напрямку розробляються конкретні заходи, умови реалізації, визначається соціально-економічний ефект від їх впровадження.

**Висновки.** Чітке формулювання основних результатів дослідження

**Література.** Повний список використаної літератури з бібліографічними даними джерел, наведений за вимогами державного стандарту.

Текст ІЗ викладається науковою мовою, логічно, послідовно, лаконічно. Основні результати. Положення ілюструються таблицями, графіками, діаграмами. Обсяг роботи складає 0,5 друкарського аркуша (20 000 тис. знаків або 10 – 12 сторінок тексту).

Культура виконання ІЗ визначається також додержанням стандартів щодо оформлення тексту, таблиць, рисунків, формул та посилань на використані джерела.

Форма звіту – електронна презентація (не менше ніж 25 слайдів) з обов'язковим зазначенням джерел інформації. Текстовий зміст слайдів повинно супроводжуватися ілюстративним матеріалом (картинки, схеми, таблиці).

### **Орієнтовна тематика індивідуальних завдань**

1. Становлення і розвиток економічного консалтингу.
2. Професійні об'єднання консультантів: причини утворення, функції і традиції.
3. Основні перешкоди на шляху розвитку консалтингу в Україні і можливі засоби їх подолання.
4. Моделі економічного консалтингу.
5. Економічний консалтинг у системі аналізу економічної системи і вивчення економічних відносин у суспільстві.
6. Огляд ринку консалтингових послуг міста Харкова: кількість діючих консалтингових фірм, сфера діяльності, перелік послуг.
7. Консультаційні послуги як інструмент усунення та пом'якшення конфліктів у соціально-трудої сфері.
8. Економічний аудит як інструмент діагностики.
9. Використання сучасних інформаційних технологій в економічному консалтингу.
10. Поведінкові ролі консультанта і питання культури у ході проведення консультування.
11. Організаційний розвиток як економічна діяльність та її місце в економічному консалтингу.
12. Коучинг і консалтинг: основні відмінності.

13. Прийняття управлінських рішень за допомогою економічних консультантів, консалтингових служб і фірм.
  14. Особливості складання звіту консультанта.
  15. Особливості просування продукту на ринку за допомогою консалтингової фірми.
  16. Ефективне використання робочого часу та організація робочого місця.
  17. Оціночний консалтинг.
  18. Консалтинг в галузі стратегічного управління компанією.
  19. Консалтинг в галузі командування.
  20. Консалтинг у сфері управління корпоративною культурою.
  21. Роль консалтингу у фінансовому оздоровленні організацій.
  22. Стратегія розвитку консалтингової фірми.
  23. Партнерські відносини "клієнт-консультант".
  24. Організація роботи консалтингової фірми та нормативно-правове забезпечення її діяльності.
  25. Політика ціноутворення на ринку консалтингових послуг.
  26. Особливості розвитку консалтингу в "золотий вік" консалтингу.
  27. Відмінності маркетингового консультування від інших видів консультування.
  28. Конфлікти, вирішення конфліктних ситуацій.
  29. Розробка посадових інструкцій працівників відділу маркетингу.
  30. Розробка стандартів діяльності відділу маркетингу.
- Індивідуальні завдання за іншими темами попередньо узгоджуються з викладачем.

### **Рекомендована література**

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов / В. И. Алешникова. – М. : 1999. – 144 с.
2. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / пер. с англ. Э. Бейч. – СПб. : Питер, 2006. – 358 с.
3. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебн. пособ. / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 324 с.

4. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учебн. пособ. / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 368 с.
5. Гончаров М. И. Управленческий консалтинг : учебн. пособ. / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков, Г.И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 286 с.
6. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – С.144.
7. Дударь А. П. Стратегия маркетинга консультационных услуг в переходной экономике / А. П. Дударь. – Симферополь : Таврида, 2006. – С. 123.
8. Жуковська А. Перспективи розвитку кадрового консультування в Україні // Галицький економічний вісник / А. Жуковська. – 2009. – № 1. – С. 51–56.
9. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман. – СПб. : ПИТЕР, 2011. – 308 с.
10. Консалтинг в Украине. – К. : Ассоциация "Укрконсалтинг", 2008. – 178 с.
11. Конституція України. – Х. : Ранок, 2000. – 48 с.
12. Курбатова О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг : учебн. пособ. / О. В. Курбатова. – М. : Юнити, 2007. – 56 с.
13. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учебн. пособ. / Г. И. Маринко. – М. : Инфра-М, 2010. – 186 с.
14. Мескон А. Х. Основы менеджмента / А. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : 1992. – 468 с.
15. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 2009. – 240 с.
16. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа : дис. докт. экон. наук : / В. М. Соболев. – Х. : 1999. – 164 с.
17. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учебн. пособ. / А. И. Ткалич. – М. : Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. – 207 с.
18. Трофимова О. К. Анализ рынка консалтинговых услуг зарубежом / О. К. Трофимова. – К. : – 2009. – 276 с.
19. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. И. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2008. – 256 с.
20. Управленческое консультирование / под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – Т.1. – 319 с.

### 11.3. Електронні ресурси

21. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).

22. Контракты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kontrakty.com.ua/>.

23. Ліга Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.liga.net](http://www.liga.net).

24. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.pcweek.ru/kis](http://www.pcweek.ru/kis).

25. Нормативні акти України. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua/](http://www.nau.kiev.ua/).

26. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrpravo.com/](http://www.ukrpravo.com/).

