

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки
до вивчення дисципліни для бакалаврів ОПП
073 Менеджмент

Затверджено
на засіданні кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Протокол № 12 від 08.04.2019 р.

Консалтинг. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для бакалаврів ОПП
073 Менеджмент / Укладач: О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк – Кропивницький:
ЦНТУ, 2019. – 47 с.

Укладачі:

Сторожук Оксана Василівна, к.е.н., доцент

Заярнюк Олексій Васильович, к.е.н., доцент

Рецензенти:

Ткачук Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент

Грінка Тетяна Іванівна, к.е.н., доцент

© Сторожук О.В., Заярнюк О.В.
Консалтинг.
Методичні вказівки до вивчення дисципліни, 2019.

ЗМІСТ

1	Мета і завдання навчальної дисципліни	4
2	Тематичний план викладання курсу.....	5
3	Зміст тем курсу	6
4	Плани практичних занять	8
5	Методичні поради до вивчення курсу «Консалтинг»	13
6	Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи	29
7	Тематика рефератів	31
8	Завдання для самостійного розв'язання	32
9	Тести	36
10	Орієнтовні питання до заліку з курсу «Консалтинг».....	42
11	Література, рекомендована до вивчення дисципліни	43

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Виникнувши на початку ХХ ст., консалтинг перетворився сьогодні на норму бізнесу та одну з найбільш ефективних і динамічних його форм, де зайняті сотні тисяч фахівців. Ускладнення завдань, розв'язуваних консультантами, і посилення конкуренції на ринку консалтингових послуг приводять до того, що все більше організацій і окремих осіб, що займаються консультуванням, прагнуть надавати професійні послуги на базі стандартів професійної діяльності, що існують у цій галузі.

Метою дисципліни є розкриття особливостей організаційно-економічного механізму функціонування специфічного виду підприємства – консалтингової фірми, її поведінки на ринку свого продукту, а також універсальних принципів та методологічного інструментарію консультаційного процесу.

При підготовці програми використано вітчизняний і міжнародний досвід консалтингової діяльності та програми навчання у закладах вищої освіти.

В результаті вивчення дисципліни здобувач повинен знати: сутність сучасного консалтингу, його типи та форми; перспективи розвитку вітчизняного консалтингу; головні етапи і особливості консалтингового процесу; методологічні підходи до розробки консультаційних пропозицій; принципи структурування проблемних питань, їх дослідження і способів вирішення та композиції підсумкового звіту консультування.

Здобувач повинен вміти: застосовувати на практиці набутий первинний досвід консалтингової діяльності; обирати модель консультування, виходячи з наявних умов і потреб замовників; правильно застосовувати методи діагностики проблем, що виникають в організаціях суб'єктів господарювання; застосовувати методи діагностування інноваційного потенціалу організації; розробляти програму підготовки впровадження змін; визначати економічний та інші види ефекту від запровадження консультаційних рекомендацій.

Здобувач повинен набути компетентності щодо діагностування проблем організацій; розробки та оформлення програми, плану і результатів очікуваних від використання консультаційних пропозицій; організації презентації консультаційних проектів.

Для досягнення згаданих цілей важливе значення має самотійна творча робота студента, на організацію якої спрямовані підготовлені методичні вказівки.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДАННЯ КУРСУ

№ п/п	Тема	Всього (годин)	Лекції (годин)	Практичні заняття (годин)	Самостійна робота (годин)
1	Інститут консультування і ринок консультаційних послуг	16	2	2	12
2	Організація консультаційного процесу	19	2	2	15
3	Методи нагромадження та аналізу інформації при проведенні організаційно-економічної діагностики підприємства	23	4	4	15
4	Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг	19	2	2	15
5	Організаційна побудова і економічна діяльність консультаційних організацій	19	2	2	15
6	Побудова відносин «Клієнт-Консультант». Організація етапу впровадження рекомендацій і управління змінами	19	2	2	15
	Разом (годин):	120	14	14	92

3. ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ

Тема 1: Інститут консультування і ринок консультаційних послуг

Консультування як професія і підприємницька діяльність. Процес консультування. Причини виникнення консультування як виду бізнесової діяльності. Особливості функціонування ринку консультаційних послуг. Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності. Професійні та етичні вимоги до консультаційних організацій та їх працівників. Причини звертання власників і менеджерів бізнес-організацій до послуг консультантів з управління. Консультування у сфері функцій і процесів управління. Операційний консалтинг. Консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності. Консультаційні послуги з управління персоналом. Консультування у сфері інформаційних технологій. Особливості розвитку світового консультаційного бізнесу. Особливості консультаційного бізнесу в Україні.

Тема 2: Організація консультаційного процесу

Просування консультаційних послуг до споживачів. Проблеми, які спонукають організації до використання консультаційних послуг. Послідовність дій у процесі продажу консультаційних послуг. Розвиток стосунків між клієнтом і консультаційною організацією. Модель консультування. «Лікар-пацієнт». «Експерт-клієнт». «Спільна робота». Експертний, процесний, навчальний та внутрішній способи консультування. Чинники та умови впливу на організацію збору даних на етапі поглибленого діагностування організації-клієнта. Поведінкова роль консультанта. Чинники впливу на вибір поведінкової ролі консультанта. Складання звіту про виконання консультаційного проекту та його презентація.

Тема 3: Методи нагромадження та аналізу інформації при проведенні організаційно-економічної діагностики підприємства

Отримання інформації шляхом спостереження та вивчення документів. Формальний і змістовий аналіз документів. Отримання інформації шляхом анкетування. Інтерв'ю. Отримання інформації методом фокус-груп. Отримання інформації методом експертного оцінювання. Метод Дельфі. Економічні методи аналізу інформації. Порівняння. Групування. Балансовий метод. Графічний метод. Спосіб ланцюгових підстановок. Статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації. Середні величини. Індексний метод. Метод кореляційного і регресивного (стохастичного) аналізу. Моделювання ризику та концепція теорії гри. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз фінансової стратегії організації.

Тема 4: Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг

Методи інтелектуального аналізу даних. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Аналіз затрат і результатів. Аналіз беззбитковості. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників. Модель «п'яти сил конкуренції» і «ланцюжок вартості» М. Портера. Моделі «3Sc». Модель «4Ps». Матриця Мак-Кінсі. Модель «7S». SWOT-аналіз. Крива досвіду. Аналіз «GAP». Модель «Lots» (лоцман). Графік прибутковості «Майсігми». Аналіз життєвого циклу продукції. Функціонально-вартісний аналіз. Метод «PDS». Матриця «продукція – ринок». Метод парних порівнянь. Техніка «критичного випадку».

Тема 5: Організаційна побудова і економічна діяльність консультаційних організацій

Юридично-правове оформлення і організаційна побудова консультаційних організацій. Організаційно-правові форми ведення бізнесу на ринку консультаційних послуг. Зміст етапів юридичного оформлення заснування консультаційної організації. Структура консультаційної організації. Бізнес-аналітики. Молодші консультанти. Старші консультанти. Менеджери груп. Партнери. Лінійно-функціональна структура управління консалтинговою

організацією. Матрична структура управління консультаційною організацією. Особливості кадрової політики консультаційних організацій. Формування проектної команди. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультаційної організації. Встановлення цін на консультаційні послуги. Чинники впливу на ціну консультаційної послуги. Раціональні підходи до управління грошовими потоками в консультаційній організації.

Тема 6: Побудова відносин «Клієнт-Консультант». Організація етапу впровадження рекомендацій і управління змінами

Започаткування відносин між клієнтом і консультантом. Вибір консультанта. Критерії відбору консультанта. Перевірка професійних якостей консультанта на етапі попередньої діагностики. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом. Обрання моделі консультування, укладення контракту, визначення виду консультаційної угоди. Раціоналізація дій клієнта у процесі реалізації консультаційного проекту. Оперативні методи розв'язання проблем і розроблення нововведень. Оперативні методи творчого мислення. Алгоритм Альтшулера. Метод «мозкової атаки». Методи впровадження пропозицій консультанта. Аналіз «поля сил». Аналіз Парето. Організаційне забезпечення реалізації нововведення.

4. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1: Інститут консультування і ринок консультаційних послуг.

1. Сутність управлінського консультування.
2. Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності.
3. Професійні і етичні вимоги до консультаційних організацій та їх працівників.
4. Виникнення і становлення консультування у розвинутих країнах.
5. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

Основні питання для обговорення в групі:

1. Вкажіть основні причини виникнення консультування як виду бізнесової діяльності.
2. Охарактеризуйте особливості функціонування ринку консультаційних послуг.
3. Які сфери виділяють у консультуванні бізнес-організацій?
4. Який вид діяльності консультаційних організацій належить до управлінського консультування?
5. Проаналізуйте причини звертання власників і менеджерів бізнес-організацій до послуг консультантів з управління.
6. Охарактеризуйте особливості розвитку світового консультаційного бізнесу.
7. У чому полягають особливості консультаційного бізнесу в Україні?

Теми рефератів: 1, 2, 3, 4, 5.

Тема 2: Організація консультаційного процесу.

1. Проблеми, які спонукають організації до використання консультаційних послуг.
2. Організація просування та збуту консультаційних послуг.
3. Консультування за моделлю „експерт – клієнт”.
4. Консультування за моделями „лікар – пацієнт” і „спільна робота”.
5. Поведінкові ролі консультанта.
6. Звіт про виконання консультаційного проекту.
7. Презентація консультаційного проекту.

Основні питання для обговорення в групі:

1. Вкажіть пасивні й активні маркетингові дії консультанта на ринку.
2. Від чого залежить номенклатура консультаційних послуг, з якими організація-консультант виходить на ринок?
3. Охарактеризуйте способи ідентифікації консультаційною організацією своїх потенційних клієнтів.
4. Як консультанту правильно побудувати і провести розмову з потенційним клієнтом?
5. Визначте переваги і недоліки моделей „експерт – клієнт”, „лікар – пацієнт”, „спільна робота”.
6. Які чинники впливають на вибір консультантом поведінкової ролі у відносинах з клієнтом?
7. Від чого залежить ефективність застосування моделей „експерт – клієнт”, „лікар – пацієнт”, „спільна робота”?
8. З яких розділів складається контракт на надання консультаційних послуг?
9. Які дані збирають консультанти на етапі попередньої діагностики організації-клієнта?
10. Зазначте дані, що збирає консультант на етапі поглибленої діагностики організації-клієнта.
11. За якими параметрами оцінюють альтернативні варіанти розроблених управлінських рішень?
12. Вкажіть послідовність написання звіту про виконаний консультаційний проект.
13. Охарактеризуйте етапи презентації консультаційних пропозицій.

Теми рефератів: 6, 7, 8, 9, 10.

Тема 3: Методи нагромадження та аналізу інформації при проведенні організаційно-економічної діагностики підприємства.

1. Методи нагромадження інформації.
2. Отримання інформації шляхом спостереження та вивчення документів.
3. Отримання інформації шляхом анкетування.
4. Отримання інформації методом фокус-груп.
5. Отримання інформації методом Дельфі.
6. Економічні методи аналізу інформації.

7. Статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації.
8. Аналіз фінансових коефіцієнтів.

Основні питання для обговорення в групі:

1. Які методи застосовуються консультантами для збирання інформації в клієнтській організації?
2. Як спланувати і провести спостереження в клієнтській організації?
3. За якими критеріями можна класифікувати документи, використовувані консультантом для збирання інформації у клієнтській організації?
4. Як класифікуються анкетні опитування?
5. Які види питань використовуються в анкетах?
6. Як отримується інформація методом фокус-груп?
7. У яких випадках слід застосовувати експертне оцінювання діяльності організації?
8. У чому полягає статистичне оброблення результатів експертного оцінювання?
9. Які процедури складають основу методу Дельфі?
10. Назвіть методи економічного аналізу інформації.
11. Які типи детермінованих моделей використовуються в економіко-математичному аналізі інформації?
12. Які методи належать до групи статистичних методів аналізу інформації?
13. Вкажіть основні фінансові коефіцієнти і охарактеризуйте порядок їх розрахунків.

Теми рефератів: 11, 12, 13, 14, 15.

Тема 4: Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг.

1. Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг.
2. Методи інтелектуального аналізу даних.
3. Матриця Бостонської консультативної групи.
4. Аналіз ділового циклу і крива досвіду.
5. Метод аналізу „GAP”, аналіз „3Cs”, метод „Lots”, модель Мак-Кінсі „7S”, модель „4Ps”.
6. Аналіз конкуренції за М. Портером.
7. Аналіз ринку, аналіз беззбитковості, аналіз SWOT.
8. Метод парних порівнянь.
9. Метод „критичного випадку”.
11. Ланцюжок формування цінностей.
12. Графік прибутковості „Майсігми”.
13. Аналіз життєвого циклу продукції, функціонально-вартісний аналіз.
14. Оперативні методи розв’язання проблем і розроблення нововведень.
15. Методи впровадження пропозицій консультанта.

Основні питання для обговорення в групі:

1. Охарактеризуйте основні методи бізнес-аналізу.
2. У чому полягає технологія глибокого здобування даних?
3. Які висновки можна зробити, використавши матрицю Бостонської консультативної групи?
4. У чому полягає удосконалення матриці БКГ організацією «Мак-Кінсі»?
5. У яких випадках доцільно використовувати метод аналізу ділового циклу?
6. Які явища можна описати на основі «кривої досвіду»?
7. Охарактеризуйте методи GAP, «3Cs», «Lots», «7S», «4Ps».
8. Які три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, виділяє М. Портер?
9. Які аналітичні інструменти аналізу ринку розроблені консультативною фірмою BZB?
10. Як поділяються витрати в аналізі беззбитковості?
11. Які чинники оцінюються в аналізі SWOT?
12. Опишіть суть методів попарних порівнянь і критичних випадків.
13. Які види діяльності організації можна виділити в процесі створення вартості?
14. Що демонструє графік прибутковості «Майсігми»?
15. З яких етапів складається життєвий цикл продукції?
16. У чому полягає застосування оперативних методів вирішення проблем і розроблення нововведень?
17. Охарактеризуйте методи Альтшулера, «мозкової атаки», морфологічного аналізу, синтезуючого підходу.
18. Якими принципами повинен керуватися консультант при впровадженні розроблених ним пропозицій?

Теми рефератів: 16, 17.

Завдання для самостійного виконання: 1, 2, 3, 4, 5.

Тема 5: Організаційна побудова і економічна діяльність консультативних організацій

1. Юридично-правове оформлення і організаційна побудова консультативних організацій.
2. Організаційно-правові форми консультативних організацій.
3. Структура консультативної організації.
4. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультативної організації.
5. Встановлення цін на консультативні послуги.
6. Управління грошовими потоками.

Основні питання для обговорення в групі:

1. Якими нормативно-правовими актами в Україні регламентуються вимоги до організаційно-правових форм ведення бізнесу, зокрема

консультаційного?

2. Які організаційно-правові форми ведення бізнесу використовуються на ринку консультаційних послуг?
3. Охарактеризуйте зміст етапів юридичного оформлення заснування консультаційної організації.
4. Які юридичні вимоги висуваються до започаткування індивідуального підприємництва на ринку консультаційних послуг?
5. Охарактеризуйте основні розділи статуту господарського товариства.
6. Визначте особливості формування статутного капіталу підприємств різних організаційно-правових форм.
7. Охарактеризуйте причини, які обумовлюють особливості кадрової політики консультаційних організацій.
8. Як формується проектна команда?
9. Які функції виконує наглядова рада в складі проектної групи?
10. Які завдання виконує центр управління проектом?
11. Охарактеризуйте функції менеджера проекту.
12. У якому порядку визначають ціни консультаційних послуг затратним методом; за схемою «гонорар від успіху»; комбінованим методом?

Завдання для самостійного виконання: 6, 7, 8, 9, 10.

Тема 6: Побудова відносин «Клієнт-Консультант». Організація етапу впровадження рекомендацій і управління змінами.

1. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом.
2. Вибір консультанта.
3. Перевірка професійних якостей консультанта на етапі попередньої діагностики.
4. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом.
5. Обрання моделі консультування, укладення контракту, визначення виду консультаційної угоди.
6. Раціоналізація дій клієнта у процесі реалізації консультаційного проекту.
7. Упровадження змін у клієнтській організації.
8. Проблеми, які виникають при виконанні і впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання.

Основні питання для обговорення в групі:

1. У яких випадках бізнес-організація повинна звертатися за допомогою до зовнішніх консультантів?
2. Опишіть послідовність дій клієнтської організації при виборі консультанта.
3. Охарактеризуйте систему критеріїв, якими повинна керуватися консультаційна організація при обранні консультанта.
4. Які види угод укладаються між клієнтом і консультантом? Як правильно обрати вид угоди?
5. Які параметри відображають взаємовигідні партнерські стосунки між

- клієнтською і консультаційною організаціями?
6. На які аспекти діяльності консультанта керівництву клієнтської організації слід звернути особливу увагу при проведенні первинної діагностики?
 7. Як клієнту обрати модель і поведінкову роль співпраці з консультантом?
 8. У який спосіб проводять формальний і змістовний аналіз консультаційних пропозицій?
 9. На які аспекти роботи консультанта клієнт повинен звернути особливу увагу в процесі поглибленої діагностики своєї організації?
 10. Якими причинами слід керуватися, вирішуючи питання про проведення презентації консультаційних пропозицій?

Теми рефератів: 18, 19, 20.

5. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ «КОНСАЛТИНГ»

Тема 1: Інститут консультування і ринок консультаційних послуг

При вивченні теми становлення інституту консультування необхідно з'ясувати, що управлінське консультування – це тимчасові стосунки співробітництва між клієнтом чи організацією-клієнтом і консультантом, метою яких є покращення ситуації клієнта. Відповідно, професія консультанта – це професія зовнішнього помічника. Таке визначення надає консультаційному мистецтву часові обмеження і передбачає чітке визначення початку, середини і завершення процесу.

Роль управлінського консультування у створенні й розвитку сучасної технології поширення економічних знань, адекватної вимогам економіки сьогодення, полягає в тому, що консультаційна діяльність, по-перше, належить до спеціальних каналів передавання знань і доповнює при цьому загальні (систему освіти, засоби масової інформації тощо). По-друге, управлінське консультування виступає елементом і чинником формування ринкової моделі взаємозв'язку науки й виробництва й забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій та їх перетворення в інновації. Сприяючи інтелектуалізації бізнесу та підвищенню інноваційної активності суб'єктів підприємницької діяльності, управлінське консультування виступає дієвим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на інноваційних засадах.

Попит на консультаційні послуги в організаціях виникає тоді, коли вони стикаються з управлінськими проблемами. До таких послуг вдаються приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Виробниками консультаційного продукту, які визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консультаційні організації.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою

спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

Продуктом виробничої діяльності консультаційної організації є консультаційна послуга, втілена у програмах, проектах, розробках, рекомендаціях

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консультаційної послуги полягає в її, на перший погляд, зовнішній непомітності і, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консультаційні продукти, виконані різними консультаційними організаціями, можуть не тільки відрізнитися за формою, а й мати різну методологію розроблення, зміст і технологію впровадження. Якість послуги та результативність консультування загалом залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу по завершенні процесу консультування або через певний проміжок часу.

До основних сфер управлінського консультування можна віднести консультування стосовно стратегічного планування; консультування в сфері інформаційних технологій і систем; консультування стосовно електронної комерції та інтернет-технологій; консультування у сфері управління виробництвом; консультування у сфері управління персоналом.

У сфері будівництва, наприклад, консалтингові послуги можуть надаватись у межах делегування на договірних засадах замовником інженеру-консультанту власних функцій, а саме: управління проектом (виконання функцій менеджера проекту); залучення до реалізації проекту необхідних фахівців; розподіл ризиків та відповідальності за складовими між учасниками інвестиційно-будівельного проекту; оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів); моніторинг вартості будівельних матеріалів, обладнання та устаткування; нагляд за реалізацією положень укладених договорів; організація управління з охорони праці на будівельному майданчику, у тому числі – розроблення плану з охорони праці.

Суб'єктом управлінського консультування вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єктами управлінського консультування є виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розроблення стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур управління, організування мотивування та винагородження працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, запровадження нових методів управління, раціональне організування праці тощо.

Для управлінського консультування характерні наступні основні принципи. По-перше, професіоналізм. Консультант з управління володіє не лише значним обсягом знань, а й практичним досвідом, навичками для спілкування з персоналом, виявлення проблем організації, розробки рекомендацій щодо вирішення проблем організації, планування змін, подолання опору змінам, сприяння у впровадженні розроблених рекомендацій, навчання клієнта тощо.

По-друге, дорадчий характер. Це означає, що консультанти з управління не втручаються у процес керування організацією і не володіють владою щодо прийняття рішень про зміни в організації. Вони відповідають лише за якість своїх порад, а клієнти несуть відповідальність за наслідки їх прийняття.

По-третє, незалежність. Консалтинг – незалежна консультативна служба. Консультант повинен об'єктивно оцінювати будь-яку ситуацію, пропонувати чесні, неупереджені та обґрунтовані рекомендації виключно в інтересах організації клієнта. Для цього необхідна фінансова, адміністративна та політична незалежність консультанта від клієнта.

Значна кількість підприємств і компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління. Проте попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Причинами такої ситуації є:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності в Україні;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консалтингу;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Тема 2: Організація консультаційного процесу

Перед початком вивчення теми зауважимо, що консультаційна діяльність вибудовується на співпраці консультанта і клієнта. При цьому до кола інтересів консультанта можемо віднести такі: самостійність вибору методів консультування; знаходження оптимального розумного вирішення проблеми і задоволеність клієнта; вплив на своїх клієнтів; зайнятість в майбутньому; реалізації власних пропозицій; особистий розвиток, реалізація творчого потенціалу і кар'єрне зростання. Серед інтересів клієнта основними є: контролювання своєї власної проблеми; контроль балансу стабільності і організаційних змін; вплив на методи роботи консультанта; розвиток організації.

Таким чином, для досягнення оптимальної ефективності процесу консультант має сформулювати набір пріоритетних цілей для кожної окремої унікальної управлінської ситуації. Досягнення кожної з них є запорукою успішності консультаційного проекту. До таких цілей, насамперед, слід

віднести налагодження стосунків співробітництва; чітке окреслення проблем і способів їх вирішення; попередження можливих проявів опору змінам в організації.

Кожна організація самостійно вирішує питання про доцільність запрошення консультантів для розв'язання певної проблеми чи можливість виходу із неї самотужки. При цьому, основними проблемами, які спонукають організації до залучення зовнішніх консультантів, можуть бути наступні (рис. 1).

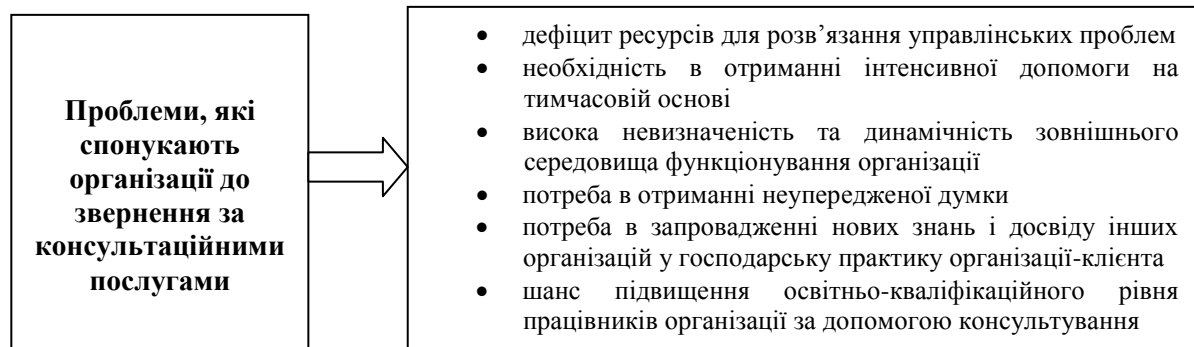


Рис. 1. Основні проблеми, які спонукають організації до залучення зовнішніх консультантів

На ринку консультаційних послуг діє багато організацій-консультантів, тому перед потенційним клієнтом постає питання вибору однієї з них. Цей вибір може бути зроблений за пасивної або активної позиції консультаційної організації, що залежить від обраних нею способів маркетингової пропозиції і продажу консалтингових послуг. За *пасивної позиції* консультант дізнається про те, що його обрано, після звертання представників клієнта. Такий вибір переважно випадковий, оскільки ґрунтується на позитивних відгуках про роботу консультанта від колег по бізнесу; інформації, що міститься в реєстрі або довіднику; публікаціях співробітників консультаційної організації або їх виступах на наукових і науково-практичних конференціях, семінарах, симпозіумах тощо. Крім того, потенційний клієнт може дізнатися про діяльність консультаційної організації із засобів масової інформації (ЗМІ) чи з електронних джерел. *Активна позиція* полягає у встановленні контакту з потенційним клієнтом за власною ініціативою консультаційної організації, тобто шляхом активних маркетингових дій.

У практиці управлінського консультування сформувалися певні моделі взаємодії між консультантом і клієнтом, які відрізняються організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт.

Модель консультування – схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

Зазвичай використовують такі моделі: „експерт – клієнт”; „лікар – пацієнт”; „спільна робота”. Вибір моделі є прерогативою клієнта.

Зазначимо, що модель „експерт – клієнт” передбачає прийняття рішень про вихід з проблемної ситуації здійснюється консультантом на підставі його експертної оцінки; інформація, необхідна для аналізу проблеми, збирається особисто консультантом; технічний контроль бере на себе консультант; двосторонній зв’язок обмежений; консультант самостійно планує і вирішує найважливіші невідкладні проблеми.

У моделі „лікар – пацієнт”, в якій клієнту належить роль виконавця, від консультанта очікують застосування спеціалізованих знань для реалізації плану дій, спрямованих на досягнення цілей, визначених менеджерами клієнтської організації. При цьому консультант відіграє відносно пасивну роль; контроль залишається за відповідальним менеджером клієнтської організації; завданням консультанта полягає в тому, щоб зробити систему більш ефективною шляхом застосування спеціальних знань.

Модель „спільна робота” передбачає двостороннє прийняття рішень; спільний збір і аналіз даних; постійний обмін інформацією і обговорення спірних питань; розподіл відповідальності за реалізацію вироблених рішень.

Логічним результатом процесу консультування і узагальненням проведених робіт, розроблених рішень і рекомендацій є звіт про виконання консультаційного проекту.

Тема 3: Методи нагромадження та аналізу інформації при проведенні організаційно-економічної діагностики підприємства

При вивченні цієї теми варто звернути увагу на те, що робота консультанта на всіх етапах виконання консультаційного проекту пов’язана зі збиранням (нагромадженням) інформації про діяльність клієнтської організації, що є найбільш трудомістким і відповідальним завданням при виконанні консультаційного проекту. Тільки на основі повної, достовірної і якісної інформації можна діагностувати проблеми в діяльності клієнтської організації, розробити методи їх подолання і реалізувати на практиці.

Для збирання інформації в клієнтській організації застосовується багато методів, основними з яких є спостереження, отримання документованих даних, опитування персоналу, інтерв’ю, метод фокус-груп, експертне оцінювання, метод Дельфі.

Найпоширенішими у консультаційній практиці є *традиційний (класичний) аналіз* – послідовне проведення розумових операцій, спрямованих на верифікацію документів та інтерпретацію відомостей, що містяться в них. Традиційний аналіз складається з двох етапів – формального і змістовного.

У консультаційних дослідженнях для отримання інформації, переважно соціально-економічного і соціально-психологічного характеру, широко використовують *анкетування (опитування)* – отримання інформації за допомогою попередньо укомплектованих питань. Цей метод допомагає отримувати необхідні дані, які не відображаються у статистичній чи іншій звітності.

Одним із якісних методів збору інформації є метод фокус-груп, який ґрунтується на використанні ефекту групової динаміки. Цей метод полягає у проведенні групової дискусії під керівництвом фахівця (модератора). Основною перевагою методу фокус-груп є можливість оперативного отримання так званої глибинної інформації у невеликій групі респондентів (від 8 до 12 осіб). Відбір учасників здійснюють за статтю, віком, професією, посадою тощо.

У процесі консультування інформацію про клієнтську організацію часто отримують за допомогою методів експертного оцінювання. Такі методи застосовують при відсутності інформативних даних для здійснення розрахунків чи порівнянь. Особливу роль у вирішенні ризикових управлінських задач відіграють інтуїція консультанта та інсайт. *Інтуїція* являє собою здатність безпосередньо, немов би раптом, без логічного продумування знаходити правильне рішення проблеми. *Інсайт* – це усвідомлення рішення деякої проблеми. Суб'єктивно інсайт переживають як внутрішнє прояснення. В момент самого інсайту рішення усвідомлюється дуже ясно, однак ця ясність часто є короткочасною і потребує свідомої фіксації рішення.

Одним із методів формування групової експертної оцінки є метод Дельфі (отримав назву від давньогрецького міста Дельфи, де перебували оракули).

Метод Дельфі полягає у послідовному здійснюванні процедур, спрямованих на формування групової думки щодо проблем, про які мало інформації, із метою прогнозування майбутніх подій.

Процедури, використовувані в методі Дельфі, характеризуються трьома основними ознаками: анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю.

Аналіз інформації супроводжує весь процес консультування. Для його проведення необхідно: визначити систему показників, які всебічно характеризують господарську діяльність організації, окремі процеси і явища; встановити взаємозв'язки обраних показників, виділивши основні і другорядні чинники, які на них впливають; обрати прийоми і способи вивчення взаємозв'язків між показниками; виявити форми взаємозв'язків між чинниками і показниками; кількісно виміряти вплив чинників на кожний сукупний показник.

До економічних методів аналізу відносять порівняння, групування, балансовий і графічний методи, чинниковий аналіз.

Оцінити процеси, що відбуваються у консультативних організаціях, дають змогу статистичні та економіко-математичні методи. Статистичні методи включають використання середніх і відносних величин, індексний метод, кореляційний і регресивний аналіз та ін.

Серед традиційних статистичних методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється аналітична обробка і обґрунтування фінансово-господарських рішень, найпоширеніші такі: використання абсолютних і відносних величин; використання середніх величин; порівняння; побудова рядів динаміки; групування; балансовий метод; індексний метод.

Абсолютні величини економічних явищ і процесів – це конкретні числові вирази цих явищ і процесів (обсяг виробництва, сума доходів, витрат, прибутку

тощо).

Відносні величини – це величини, які встановлюються шляхом порівняння з будь-якими іншими (процент, питома вага, індекс, темп зростання, прибуток на одну гривню вкладеного капіталу тощо). Відносні величини дають і наочне уявлення про розвиток того чи іншого економічного явища.

Середні величини – це абстрактні величини, за допомогою яких досягається узагальнення відповідних сукупностей типових, однорідних явищ, процесів, показників. Без обчислення середніх величин неможливо досліджувати процеси з метою виявлення їх закономірностей, вивчати явища за їхніми сукупностями, вивчати явища, що змінюються, у динаміці, нівелювати нетипові, випадкові варіанти значень показників.

Ряди динаміки являють собою хронологічні (моментні) або часові (інтервальні) ряди значень показника, які дають змогу аналізувати особливості розвитку того чи іншого економічного явища.

Групування – це прийом аналізу, який полягає у формуванні з масиву даних, що аналізуються, класифікаційних груп за ознаками, істотними з точки зору обґрунтування конкретних фінансово-господарських рішень. Таке розчленування масиву аналітичної інформації ще до аналітико-статистичної обробки груп, побудованих за певними ознаками, дає можливість виявляти закономірності та тенденції, властиві аналізованим процесам і явищам.

Балансовий метод аналізу – це відображення й аналіз кількох (найчастіше двох) груп взаємопов'язаних і взаєморівноважених економічних показників. У формі балансу підприємство планує свою фінансову діяльність (баланс доходів і видатків), звітує про стан своїх фінансових ресурсів та їх розміщення (бухгалтерський баланс).

Індексний метод аналізу застосовується для вивчення у динаміці економічних явищ, які формуються під впливом кількох факторів, кожен з яких схильний до змін у динаміці. Класичним прикладом об'єкта аналізу даним методом є обсяг реалізації (продажу) товарів, який формується під впливом певного фізичного обсягу товарів і цін на них. Відомо, що у кожного підприємства обсяг продажу окремих товарів з року в рік, з місяця в місяць змінюється, так само як і ринкові ціни на ці товари.

За таких умов загальні (групові) індекси обсягу реалізації товарів у вигляді:

$$I = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_0 p_0},$$

де q_0 і q_1 – базисні й звітні обсяги реалізованих товарів, p_0 і p_1 базисні і звітні ціни на них. Вони характеризують динаміку загальної виручки від реалізації, але не відповідають на запитання, як змінився обсяг продажу товарів (бо до чисельника і знаменника даної функції входять незіставні величини), а також як у середньому змінилися ціни на реалізовані товари. Розв'язати ці задачі можна шляхом побудови агрегатних індексів (загальних індексів, які характеризують явища, що визначаються сукупністю безпосередніх несумірних елементів і у яких з метою елімінування впливу окремих елементів (факторів)

на індекс відбувається фіксування інших елементів на незмінному (базовому або звітному рівні)). Форми агрегатних індексів мають такий вигляд. Агрегатний індекс фізичного обсягу реалізації продукції:

$$I_{on} = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0}$$

Агрегатний індекс цін на продукцію підприємства:

$$I_{ц} = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1 p_0}$$

Для побудови індексів I_{on} і $I_{ц}$ використовується правило побудови агрегатних індексів, яке обґрунтовується у загальній теорії статистики: якісні (інтенсивні) елементи (фактори), які входять у формулу, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні елементи – на рівні звітного. Різниця між чисельником і знаменником агрегатного індексу показує: який відокремлений вплив на загальний результат справив той чи інший фактор.

Економіко-статистичні методи оцінки дозволяють консультанту отримати найбільш точне кількісне уявлення про рівень фінансових ризиків на початковому етапі освоєння ринку, наприклад, при проведенні підприємством пробного маркетингу. Однак ці методи можуть бути використані тільки при наявності достатньої достовірної статистичної інформації. Необхідна інформація може бути отримана шляхом аналізу оперативної бухгалтерської інформації, статистичних спостережень за господарською діяльністю та на основі спеціальних прийомів досліджень.

Наявність статистичних даних про виникнення ризику дозволяє математично виразити ймовірність настання ризикових подій за допомогою загальновідомих інструментів загальної теорії статистики. До складу методів оцінки цієї групи входять розрахунки *дисперсії, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації*. На основі цих методів ризику оцінюються по кожній фінансовій операції, реальному інвестиційному проекту, фінансовому інструменту, тощо.

Варіацією в статистиці називають міру неоднорідності деякої статистичної сукупності, тобто зміну кількісних показників (характеристик) у межах певної сукупності об'єктів, що досліджуються.

Будь-які господарські операції підприємства та їх наслідки можуть бути об'єктами статистичного дослідження. Оскільки фінансові наслідки окремих операцій нарівнозначні між собою, маємо певний *варіаційний ряд*, який дозволяє виявити частоту виникнення певних фінансових наслідків у межах сукупності операцій, що досліджуються.

Схематично варіаційний ряд сукупності можна охарактеризувати таким чином:

Можливі фінансові наслідки (варіанти ряду)	Частота їх появи в сукупності, що досліджується
M_i	$P_i = M_i / n$
:	:
:	:

Де P_i – ймовірність і-того фінансового наслідку, що досліджується;
 n – загальна кількість операцій, що досліджується.

Варіанти (тобто змінні характеристики ряду) можуть бути визначені тільки кількісно (обсягом або рівнем втрат в сукупності, що досліджується).

Найважливішими показниками статистичної сукупності є дисперсія та середньоквадратичне відхилення.

Дисперсією називають міру відхилення фактичних показників варіаційного ряду від його середнього значення.

Середнє значення варіаційного ряду, яке характеризує середній фінансовий результат проведення даної операції ($\overline{\Phi P}$), визначається за формулою:

$$\overline{\Phi P} = \sum_{i=1}^n \Phi P_i \times P_i,$$

де ΦP_i – і-тий можливий фінансовий результат господарської операції;

P_i – ймовірність виникнення і-того фінансового результату.

Дисперсія визначається як середньозважене від квадратів відхилення фактичних фінансових результатів господарських операцій, що досліджуються, від середнього значення по варіаційному ряду. Розрахунок дисперсії проводиться так:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Phi P_i - \overline{\Phi P})^2}{n}$$

Середньоквадратичне відхилення, яке в деяких джерелах називають ще «стандартним відхиленням», визначається як корінь квадратний від вище визначеної дисперсії:

$$\delta = \sqrt{\delta^2}$$

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньо зважений (тобто найбільш імовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення. Середньоквадратичне відхилення визначається у тих же одиницях виміру, що і розроблені варіанти фінансових наслідків.

Коефіцієнт варіації дозволяє визначити рівень ризику, якщо показники середніх сподіваних доходів відрізняються. Розрахунок коефіцієнта варіації (CV) здійснюється як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$CV = \frac{\delta}{\overline{\Phi P}} \times 100\%$$

Коефіцієнт варіації є відносним показником і характеризує ступінь можливих відхилень фінансових результатів окремих операцій від середнього значення.

Ступінь ризику господарських операцій, що досліджуються, визначається залежно від конкретної величини середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації. Чим вище значення цих показників, тим вищий рівень ризику, притаманний цим господарським операціям.

Встановлена наступна якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

До 10% – слабе коливання;

10-25% – помірне коливання;

вище 25% – високе коливання.

За наявності інформації тільки про можливий діапазон зміни фінансового результату господарської операції (тобто його максимальне та мінімальне значення) для розрахунку дисперсії може бути використана спрощена формула:

$$\delta = \sqrt{P_{\max} \cdot (\Phi P_{\max} - \Phi P_{\text{сер}})^2 + P_{\min} \cdot (\Phi P_{\text{сер}} - \Phi P_{\min})^2},$$

де P_{\max} , P_{\min} – відповідно, ймовірність отримання максимального та мінімального фінансового результату;

ΦP_{\max} , ΦP_{\min} – відповідно максимальний та мінімальний фінансовий результат, що очікується.

Прийняття інвестиційних рішень повинно ґрунтуватись на оцінці ризикованості вкладення грошей у той чи інший проект.

Врахування усіх аспектів зміни вартості грошей у часі, яке дає змогу аналізувати динаміку капіталів і грошових потоків, які надходять від реалізації інвестиційного проекту, досягається за допомогою прийому дисконтування. Його можна визначити як засіб приведення майбутніх доходів (видатків) і розмірів капіталу для зіставлення з сумою вкладеного капіталу в оцінці на момент вкладення.

Прийнято користуватись такими поняттями, пов'язаними із застосуванням прийому дисконтування:

PV – теперішня вартість капіталу або доходу (*Present Value*);

FV – майбутня вартість капіталу або доходу (*Future Value*);

d_m – дисконтуючий множник.

Величина PV завжди менша від величини FV через дію факторів часової зміни вартості грошей, причому $PV = d_m \times FV$. Сама ж величина d_m обернено пропорційна нормі доходності грошей (її називають ще коефіцієнтом дисконтування і позначають літерою k).

Приклад. Власник 5000\$ вклав їх у банківський депозит під 10% річних, то через рік його капітал становитиме $5000 \times (1 + 0,1) = 5500$ \$. (Тут PV = 5000, FV = 5500, k = 0,1, а $d_m = 1 : (1 + k)$, тобто $d_m = 1 : (1 + 0,1) = 0,909$).

У наведеному прикладі наведено один період обертання (один рік), хоч, звичайно, в процесі аналізу доводиться мати справу з вивченням динаміки капіталів, доходів за кілька періодів (обертів). З урахуванням цього формули дисконтування мають вигляд:

$$PV = FV \frac{1}{(1+k)^t} = \frac{FV}{(1+k)^t}$$

або

$$FV = PV(1+k)^t$$

k – незмінна норма доходності грошей за період, що розглядається;

t – кількість років (місяців) або кількість обертів грошей за період, що розглядається при незмінному k.

$$PV = \frac{FV}{(1+k_1)(1+k_2)(1+k_3)\dots(1+k_t)}$$

або

$$FV = PV(1+k_1)(1+k_2)(1+k_3)\dots(1+k_t),$$

де k_1, \dots, k_t – норми доходності відповідно у 1-й, 2-й і т.д. роки (місяці), на який розбито період, що розглядається;

t – кількість років (місяців) або кількість обертів грошей за період, що розглядається.

Теорія ігор призначена допомогти консультанту обрати найменш ризикований варіант управлінського рішення щодо вкладання грошей або виду контракту, форм розрахунків та ін. на підставі врахування комплексу факторів. При цьому передбачається формалізація конкретного економічного процесу (фінансових операцій), розглядаються усі можливі альтернативи дій менеджера, підприємця із врахуванням зміни тих чи інших чинників зовнішнього середовища (динаміка цін, тарифів, валютних курсів, зміна дій конкурентів, ділових партнерів на ринку, ринкової кон'юнктури тощо).

Тема 4: Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг

Ця тема передбачає вивчення аналітичних методів, які використовуються в стратегічному консалтингу. Зауважимо, що поштовхом до появи стратегічного консалтингу став розвиток стратегічного менеджменту у 1960-ті рр. У цей час були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, і книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965).

Методи бізнес-аналізу відрізняються від класичних, переважно спрямованих на аналіз фінансово-економічної діяльності організації. Часто їх називають методами, що ґрунтуються на використанні інтуїції і досвіду фахівців. Ними вважають методи інтелектуального аналізу даних, матрицю Бостонської консультативної групи, аналіз затрат і результатів, аналіз беззбитковості, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, модель „п'яти сил конкуренції” і „ланцюжок вартості” М. Портера, моделі „3Sc”, „4Ps”, Мак-Кінсі „7S”, SWOT-аналіз, криву досвіду, аналіз „GAP”, модель „Lots” (лоцман), графік прибутковості „Майсігми”, метод „PDS”, матрицю „продукція – ринок”, модель „PIMS”, метод парних порівнянь, техніку „критичного випадку” та ін.

Особливістю використання більшості з цих методів є їх універсальність – вони застосовуються як на етапі аналізу діяльності клієнтської організації, так і на етапах розроблення варіантів рішень, їх оцінювання та прогнозування наслідків організаційних змін. Важливим етапом у розвитку методів консультаційного аналізу і прогнозування стало застосування двовимірних матриць. Першою із них була матриця «зростання/частка», запропонована

Бостонською консультативною групою (БКГ) зі штату Масачусетс (США). Матриця БКГ характеризує відносну привабливість організації в межах галузі за двома параметрами: відносною ринковою часткою і темпом розвитку галузі.

При формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу слід приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Відправною точкою тут може слугувати *діловий цикл організації*, тісно пов'язаний з її основними функціями: розвитком, виробництвом, маркетингом і адмініструванням

Метод аналізу «GAP» (англ. gap – проміжок) розроблено у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії (США). Він був спробою знайти методи розробки стратегії і методи управління, які допомагають поліпшити стан справ в організації відповідно до зростаючого рівня її цілей.

Назва *методу аналізу «3Cs»* походить від скорочення англійських слів Company, Competitors, Customers – організація, конкуренти, клієнти. Суть аналізу за методом «3Cs» полягає у визначенні конкурентних переваг (КП) організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів.

З позицій цілісного погляду на розвиток бізнесу клієнтської організації часто недостатньо раціональних і аналітичних оцінок, а набагато дієвішим є вироблення в клієнтській організації здатності прогнозувати очікування покупців. Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес стало розроблення в 1980 р. методу, який отримав назву „Lots”, що шведською мовою означає «лоцман».

Метод «Lots» ґрунтується на усвідомленні того, що підприємство, державна установа чи інша організація повинні вміти пристосувати свої дії до вимог покупців. І приватний бізнес, і державне управління сьогодні настільки складні, що без глибинного розуміння середовища, в якому вони працюють, неможливе розуміння бажань і мотивів покупців. Центром досліджень повинні бути не зовнішні прояви, а глибинні мотиви усіх явищ.

Осмыслити проблеми, пов'язані з розвитком або перебудовою організації, тобто з організаційними змінами, дає змогу *модель «7S»*. Її назва походить від семи чинників (семи слів в англійській мові, що починаються на букву S), які, на думку експертів фірми організації «Мак-Кінсі», є важливими для розвитку організації: стратегії (strategy), навиків (skill), загальновизнаних цінностей (shared values), структури (structure), систем (systems), кадрів (staff), стилю (style).

Назва *моделі «4Ps»* походить від перших букв чотирьох англійських слів: Product, Price, Place, Promotion – товар, ціна, розподіл, просування. Використання цієї моделі допомагає консультанту розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти.

Привабливість нового підприємства або доцільність запровадження нового товару на ринок можна оцінити за допомогою *аналізу безбитковості*, який дає

змогу визначити мінімальні доходи, необхідні для покриття початкових і поточних витрат без збитків або прибутку. Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

Модель SWOT є еластичною схемою аналізу галузі через використання чотирьох категорій: сильних сторін (strength), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats) для організації.

Модель життєвого циклу продукції – одна з найпоширеніших моделей, які використовують для аналізу послідовних стадій в розвитку ділової активності виробництва певного продукту або виробу. Зазвичай життєвий цикл представляють у вигляді кривої продажів, що розглядається на часовому відрізку, який охоплює період від запуску виробу у виробництво до його „виходу” з ринку. Життєвий цикл продукції зазвичай поділяють на п’ять етапів: впровадження, початкове зростання, подальше зростання, зрілість, спад

Пошук оптимальних управлінських рішень відносно ризикових фінансових операцій консультантом може бути здійснено з допомогою *методів математичного моделювання*.

До цих методів належать: метод аналізу чутливості; метод аналізу сценаріїв; метод Монте-Карло.

Метод аналізу чутливості – найбільш простий, але приблизний метод оцінки ступеня ризику, використання якого потребує мінімального обсягу первинної інформації. Використання цього методу передбачає ізолювану зміну значення окремих параметрів (факторів) та визначення нового кінцевого фінансового результату проекту при такій зміні відповідного параметра проекту.

Основний недолік методу аналізу чутливості полягає в тому, що він не бере до уваги, наскільки ймовірні та реальні очікувані зміни окремих параметрів проекту, а також те, що зміни параметрів проекту можуть мати сумісний, а не ізолюваний характер (наприклад зміни у попиті можуть потягти за собою зміни у цінах).

Метод аналізу сценаріїв передбачає моделювання декількох змінних параметрів проекту. Таким чином створюються альтернативні сценарії реалізації проекту, які відповідають різним припущенням щодо дії окремих факторів. Як правило, розглядають базовий (реалістичний), оптимістичний та песимістичний варіанти сценарію реалізації проекту. За кожним з розроблених сценаріїв реалізації проекту розраховується кінцевий фінансовий результат, який можна ймовірно очікувати при такому варіанті розвитку подій та зміни факторів.

Найбільш досконалим методом, який дозволяє всебічно оцінити ризики, пов’язані з проектом, є *метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло)*.

Цей метод оцінки ризику дозволяє розглянути велику кількість випадкових сценаріїв, які формуються як результат випадкової зміни параметрів (факторів) проекту. Кінцевий фінансовий результат проекту при застосуванні цього

методу визначається не дискретною кількісною характеристикою, а як розподіл ймовірностей його отримання.

Такий аналіз проводиться за допомогою комп'ютерного моделювання ймовірної зміни параметрів проекту, тобто розробки за допомогою комп'ютера ймовірних моделей реалізації проекту при зміні його параметрів (факторів).

Тема 5: Організаційна побудова і економічна діяльність консультативних організацій

Вивчення цієї теми передбачає дослідження юридично-правового оформлення і організаційної побудови консультативних організацій. Звернемо увагу на те, що діяльність всіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності потребує організаційно-правового оформлення (вибору певної організаційно-правової форми).

Організаційно-правові форми суб'єктів господарювання в Україні регламентує Державний класифікатор організаційно-правових форм господарювання. Чітке визначення організаційно-правової форми консультативної організації необхідне, оскільки з цим пов'язані питання оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності тощо. У законодавстві України поняття «організація» і «підприємство» використовуються як рівнозначні. Незалежно від масштабів діяльності, кількості представництв і обсягів виконуваних робіт консультативні організації побудовані приблизно однаково. Організаційна структура типової консультативної організації зображена на рис. 2.



Рис. 2. Ієрархічні шаблі організаційної структури консультативної організації

На низовому щаблі організацій знаходяться бізнес-аналітики і допоміжний персонал. Бізнес-аналітиками, як правило, є молоді співробітники, які не мають достатнього досвіду самостійної роботи. Вони збирають інформацію, виконують розрахунково-аналітичні роботи, доручені молодшими і старшими консультантами. Бізнес-аналітики основну увагу в своїй роботі повинні приділяти розвитку аналітичних і комунікативних здібностей, щоб згодом перейти до управління проектами, оволодіти управлінськими функціями.

Допоміжним персоналом є працівники бібліотеки, відділу кадрів, відділів технічного і господарського обслуговування.

Молодші консультанти під керівництвом старших консультантів проводять дослідження діяльності клієнтських організацій, ідентифікують проблеми і обґрунтовують можливі шляхи їх розв'язання. Як правило, молодші консультанти спеціалізуються на певних ділянках роботи: маркетинг, планування, прогнозування, інформаційне забезпечення управлінської діяльності тощо.

Старші консультанти відповідають за окремі напрями або етапи консультаційного процесу, підпорядковуючись керівникам груп консультантів. Старші консультанти можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення організації. Функціями менеджерів (керівників груп консультантів) є: планування роботи консультантів і контроль за її виконанням; інформування керівництва консультаційної організації про хід і обсяги виконаних робіт, якість праці кожного консультанта; забезпечення зв'язку між керівництвом консультаційної і клієнтської організації.

У консультаційній організації можуть також бути *наставники* – особи, відповідальні за консультантів, які працюють поодиночці на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від іншого. До функцій наставника входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому розв'язанні.

Стосовно забезпечення економічної ефективності діяльності консультаційної організації, тут потрібно зауважити, що власники консультаційної організації повинні бути компетентними не лише щодо питань консультування сторонніх клієнтських організацій, а й стосовно ефективного ведення власного бізнесу.

Консультаційні організації створюються з метою отримання прибутку, а товаром, який пропонується для продажу, є консультаційна послуга. Як і кожна комерційна організація, консультаційна організація повинна управляти потоками доходів і витрат раціонально і ефективно. Оскільки прибутки консультаційної організації забезпечує продаж її послуг, встановлення реальної ціни на цей товар є дуже важливим.

Ціна консультаційної послуги – це ринкова ціна, яка формується під впливом попиту та пропозиції. Тому можна виділити два види цін: 1) ціна попиту – максимальна ціна, яку б погодилися заплатити замовники послуг з управлінського консультування; 2) ціна пропозиції – максимальна величина ціни, за якою консультаційна організація готова продавати свої послуги.

Ціна покупця формується під впливом таких чинників: платоспроможності організації, яка має потребу в консультаційних послугах, репутацію та досвід роботи консультаційної організації, наявність у консультаційної організації технічних засобів, моделей, кваліфікованого персоналу. Ці фактори мають вплив і на попит на консультаційні послуги.

На ціну продавця (консультаційної організації) впливають: собівартість створення консультаційної послуги, норма прибутку, рівень інфляції, рівень конкуренції на ринку консультаційних послуг, маркетингова стратегія

консультаційної організації. У результаті збалансування ціни покупця та продавця отримують *ринкову ціну консультаційної послуги*.

У консалтингових фірмах при формуванні ціни на послуги може застосовуватись метод ціноутворення за вартістю часу та матеріалів. За цим методом ціна послуги визначається як сума вартості витрачених матеріалів та вартості часу, необхідного для виконання замовлення (надання послуги): $\text{Ціна} = \text{Вартість матеріалів} + \text{Час на виконання замовлення} \times \text{Вартість 1 години роботи консультанта}$. Вартість матеріалів включає їх купівельну вартість та суму націнки для покриття витрат на транспортування і зберігання матеріалів.

Вартість часу складається з трьох частин: прямої заробітної плати консультанта, який безпосередньо виконує замовлення (консультує клієнта); частини накладних (загальновиробничих, адміністративних, збутових) витрат, що припадають на 1 годину роботи консультанта; суми бажаного прибутку в розрахунку на 1 годину роботи консультанта.

Тема 6: Побудова відносин «Клієнт-Консультант». Організація етапу впровадження рекомендацій і управління змінами

При вивченні цієї теми варто звернути увагу на те, що у процесі консультування беруть участь два партнери – консультант і клієнт, отже між ними потрібно вибудувати ефективні взаємовідносини. Такі відносини передбачають наступні важливі моменти: а) усвідомлення важливості спілкування для результативної роботи; б) спільне формулювання проблеми; в) вироблення ефективної моделі спілкування і співпраці; г) усвідомлення значення довгострокових відносин із клієнтом для розвитку бізнесу.

Активна співпраця необхідна для отримання об'єктивної і повної інформації з проблеми; для виявлення і використання творчого потенціалу персоналу клієнтської організації; співпраця з консультантом дозволяє клієнту навчатися вирішувати проблеми.

Імідж консультанта є найважливішим маркетинговим активом. На початку консалтингової діяльності для компаній і одиночних консультантів принципово важливим компонентом бізнесу загалом є саме імідж. Початківець одиночний консультант не має продукту, який можна показати клієнтам, не має клієнтів, роботою з якими можна похвалитися, не має досвіду проведення будь-яких робіт. У консультанта на початку своєї діяльності може бути тільки імідж. Для цього консультант з управління прагне досягти високої якості у всій діяльності. Якість має бути присутня у всьому. Для розробки фірмового канцелярського приладдя, візитних карток, фірмового бланка та оригінального логотипу консультант, як правило, користується послугами професіоналів.

Управління змінами включає прийняття рішень про використанні різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, долати опір, домагатися підтримки і здійснювати необхідні зміни. Організація етапу впровадження рекомендацій і управління змінами відіграють ключову роль у консультаційному процесі, оскільки зміни –

це сенс консультування, без змін неможливий прогрес.

Водночас, незважаючи на явну позитивність багатьох процесів і змін, люди намагаються уникнути змін і чинять їм опір. Основні психологічні причини опору змінам наступні: відсутність переконаності в необхідності змін; невдоволення тими змінами, які у примусовому порядку насаджуються «згори»; невдоволення несподіваними значними змінами; страх перед невідомістю та невизначеністю; невпевненість у собі; невдоволення порушеннями встановленого порядку; відсутність довіри до особи, яка здійснює зміни.

До характеристик організаційної культури, що створюють сприятливі умови для реалізації запланованих змін, можна віднести: прийняття необхідного темпу змін; проведення змін на основі організації навчання співробітників організації-клієнта, використання творчої активності персоналу; окреслення переваг та пріоритетних цілей розвитку організації; залучення досвідчених співробітників до впровадження змін для того, щоб заручитися їхньою підтримкою; уведення фінансових винагород за новаторство і творчість.

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є примушування, адаптація, криза та управління опором. Кожен з цих методів має свої особливості, переваги і недоліки, які потрібно урахувати і консультанту при розробці пропозицій, і клієнтській організації при реалізації пропозицій консультанта.

Отже, *примушування* – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. Примушування – це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть

слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. Метод адаптації – найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого – є «школою поведінки» для персоналу.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації. Загалом, консультанту необхідно згодом проконтролювати, чи подолана проблема і усунуті її симптоми; чи не створюють нових проблем побічні результати рішень; чи існують сфери, де можна без додаткових зусиль застосувати ці дії і рішення.

Нині в світі відбувається розвиток цифрової економіки. Цифрова економіка є пріоритетом для багатьох розвинутих зарубіжних країн, таких як Німеччина, Великобританія, Норвегія, Швеція. Безперечною та основною її перевагою є створення, а не споживання ресурсів. Поширення цифрових валют, хмарних та туманних обчислень, технологій доповненої реальності, біометричних технологій, фінансово-технологічних платформ і зростаюче застосування технології блокчейн стануть однією з фундаментальних основ подальшого розвитку цифрової економіки як глобальної цифрової екосистеми.

Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і відповідно ключовими питаннями стратегічних консультантів є: утворення нових організаційних структур; використання принципів проектування; створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато компаній вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії компанії та пріоритетів бізнесу.

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента передбачає написання реферату за темами дисципліни «Основи управлінського консультування» і розв'язання завдань. Робота над рефератом ставить за мету отримання навичок науково-дослідницької роботи, в процесі якої студент має навчитись самостійно працювати з економічною літературою, науковими публікаціями вітчизняних та зарубіжних вчених, використовувати законодавчо-правову базу, аналізувати статистичні та фактичні дані, узагальнювати отриману інформацію та логічно викладати свої думки з приводу того чи іншого питання.

Структура реферату має включати:

- вступ, у якому автор має розкрити актуальність обраної теми та основні завдання дослідження;
- основну частину, яка складається з двох-трьох розділів;
- висновки, що містять стисло викладення основних результатів роботи;
- список використаної літератури, у тому числі законодавчих та нормативних актів (перелік джерел надається в алфавітному порядку у відповідності з правилами бібліографічного оформлення).

Зауважимо, що реферат виконується студентом самостійно. Обсяг реферату визначено в межах 10-15 сторінок друкованого тексту з міжрядковим інтервалом 1,5; шрифт Times New Roman (Times New Roman Cyr) № 14 на аркушах паперу формату А4 (210×297 мм) з одного боку аркуша. На сторінках залишаються поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє та нижнє – 20 мм.

Реферат повинен обов'язково містити теоретичні основи досліджуваної проблеми та включати аналітичну оцінку статистичного і фактичного матеріалу, що її характеризує. Стель викладу матеріалу в рефераті має бути науковим, з дотриманням стилістичних і граматичних норм. Обов'язково необхідно навести в рефераті ілюстрації: таблиці, схеми, графіки, діаграми тощо. При написанні реферату студент має не лише систематизувати теоретичний та фактичний матеріал, але проявити творчий підхід до аналізу та визначення шляхів розв'язання реальних проблем у межах обраної теми.

Виступаючи з рефератом на семінарському занятті, студент має стисло обґрунтувати актуальність обраної теми, викласти суть питання, зосередити увагу на дискусійних та проблемних аспектах, висловити власне бачення можливостей розв'язання тих чи інших проблем. При цьому необхідно вільно володіти матеріалом і бути готовим надати повну та ґрунтовну відповідь на запитання викладача та студентів групи.

За умов досконалого володіння матеріалом, повного розкриття теми реферату, використання інформації за відповідний рік статистичних збірників «Статистичний щорічник України»; детального аналізу усіх аспектів досліджуваної проблеми (тенденцій, причин та наслідків) з обов'язковим посиленням на використані літературні джерела та наявністю конкретних

пропозицій і прогнозів; наявності доцільного, кваліфіковано виконаного та оформленого ілюстративного матеріалу; вірної відповіді на питання викладача та студентів групи студент отримує 10 балів. У разі переважно повного розкриття теми реферату, не досить вільного володіння матеріалом та вірних відповідей на 1-2 питання студент отримує 8-9 балів. Якщо студент переважно повністю розкрив тему реферату, але володіє матеріалом посередньо, дає неповні відповіді на питання, він отримує 6-7 балів. У випадку, коли студенту не вдалося розкрити тему реферату, він отримує нуль балів.

Розв'язання завдань ставить за мету закріплення набутих теоретичних знань на практиці. За умови безпомилкового вирішення завдання з наявним поясненням ходу розв'язання і розгорнутого висновку студент отримує 5 балів, при наявності однієї-двох дрібних помилок, допущених при розв'язанні – 4 бали; при наявності однієї-двох дрібних помилок і відсутності розгорнутого висновку – 3 бали; при наявності грубих помилок в розрахунках або неправильно обраного підходу до розв'язання – 0 балів.

7. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємства.
2. Використання інструментів управлінського консультування в стратегічному управлінні підприємством.
3. Інструментарій управлінського консалтингу для реорганізації підприємства.
4. Особливості консалтингу в цифровій економіці.
5. Консультування як засіб попередження банкрутства підприємства.
6. Консультування як інструмент профілактики кризи на підприємстві.
7. Аутсорсинг в бізнесі.
8. Консультування як інструмент управління ризиками підприємства.
9. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультаційної організації.
10. Особливості маркетингу консалтингових послуг.
11. Методи кадрового консалтингу: бенчмаркінг, кадровий моніторинг, кадровий контролінг.
12. Шляхи вдосконалення управлінського консультування в Україні.
13. Ринок консультаційних послуг в Україні: проблеми та перспективи.
14. Консультування щодо формування стратегії мотивації персоналу організації-клієнта.
15. Консалтинг у системі сприяння активізації малого інноваційного бізнесу.
16. Мистецтво ведення переговорів у консультаційному бізнесі.
17. Організація контролю та звітності в консалтинговій компанії.
18. Фінансове планування в консалтинговій компанії.
19. Консалтинг у забезпеченні розвитку компанії.
20. Консалтинговий проект з навчання та розвитку персоналу.

21. Консультаційне обґрунтування проекту організаційного розвитку компанії.
22. Маркетинг консультаційних послуг.
23. Особистий тайм-менеджмент та корпоративна ефективність.
24. Стрес-менеджмент як сфера управлінського консультування.
25. Коучінг як сучасний напрямок управлінського консультування.
26. Проблеми консультування керівників з питань покращення корпоративного клімату.
27. Технології ведення переговорів у підприємницькій діяльності. Надання консультантами послуг з оптимізації переговорних процесів.
28. Специфіка консультування клієнтів з питань ділового етикету.
29. Реінженірінг бізнес-процесів як метод вирішення управлінських проблем.
30. Організаційний розвиток. Концептуальні схеми розвитку та їх використання в управлінському консультуванні.
31. Оптимізація інформаційних потоків організації та її вплив на корпоративну ефективність.

8. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1

На регіональному ринку успішно діють три м'ясопереробні підприємства – «Чайка», «Продкомпанія» і «Весна». Використовуючи вихідні показники їх конкурентоспроможності на ринку, наведені в таблиці, консультанту необхідно розрахувати і порівняти рівень їх конкурентоспроможності.

Таблиця

№	Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників підприємств за десятибальною системою		
			«Чайка»	«Продкомпанія»	«Весна»
1	Рівень якості продукції	0,12	7	7	7
2	Асортимент продукції	0,1	8	6	7
3	Портфель замовлень	0,15	6	5	6
4	Ефективність реклами	0,15	4	5	6
5	Фінансові ресурси	0,2	8	8	9
6	Популярність на ринку	0,1	7	9	6
7	Цінова політика	0,1	5	5	5
8	Наявність використання зворотного зв'язку ⁱ	0,08	3	4	2
Разом		1,0	48	49	48

Завдання 2

На ринку успішно діють декілька аптечних фірм, окремі показники їх конкурентоспроможності на ринку наведено в таблиці.

Використовуючи вихідні показники таблиці консультанту необхідно визначити узагальнений показник конкурентоспроможності кожної фірми; найвищий і найнижчий її рівень серед конкуруючих фірм.

Таблиця

№	Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників підприємств за п'ятибальною системою						
			«Ліки-Плюс»	«Наша аптека»	«Фетида»	«Пульс»	«Віра»	«Медея»	«Калина»
1	Асортимент продукції	0,15	5	4	4	5	5	5	4
2	Рівень та якість обслуговування клієнтів	0,15	3	5	4	4	3	4	5
3	Ефективність реклами	0,07	2	3	4	5	5	3	3
4	Фінансові ресурси	0,18	4	4	4	4	5	4	4
5	Популярність на ринку	0,1	3	4	5	4	4	5	5
6	Цінова політика	0,12	4	3	4	3	4	3	4
7	Наявність і використання зворотного зв'язку	0,11	2	1	1	2	2	1	2
8	Широта мережі	0,12	3	2	3	3	2	3	2
Разом		1,0	26	26	29	30	30	28	29

Завдання 3

Фірма «Мілана» для ремонту використовує деталі, які можна виробляти власними силами, а можна купувати у постачальників. При власному виготовленні змінні витрати на одну деталь складають 50 грн, а постійні – 100 000 грн на рік. У постачальників ціна за одну деталь становить 150 грн. Необхідно визначити, при якій річній потребі в деталях вигідно виробляти їх власними силами, а при якій – купувати у постачальників.

Завдання 4

Будівельному підприємству для перевезення матеріалів необхідний вантажний автомобіль двічі на тиждень з обсягом вантажоперевезень близько 1400 ткм. Якщо замовляти автомобіль у спеціалізованому АТП, то вартість перевезень складе 3 грн за ткм. Якщо придбати для цих робіт власний автомобіль, то змінні витрати на 1 ткм складуть 1,7 грн, а постійні – 30 000 грн за рік.

Необхідно визначити, що вигідніше: придбати підприємству власний вантажний автомобіль, чи користуватись послугами спеціалізованого АТП. При

яких обсягах річних перевезень доцільно користуватись залученим автотранспортом, а при яких власним.

Завдання 5

Поліграфічне підприємство надає послуги клієнтам. Обсяг кожного замовлення – не менше 100 аркушів формату А4. Послуги поділяються на три види за витратами та відпускнуою ціною. На наступний рік планується зберегти досягнутий рівень діяльності:

Вид послуги	Кількість замовлень	Змінні витрати, грн./ 100 аркушів формату А4	Відпускна вартість, грн./ 100 аркушів формату А4
Різографія	12400	30	80
Офсетний друк	4600	55	100
Трафаретний друк	8500	70	90

Сума постійних витрат підприємства становить 720 тис. грн. за рік. На кожний вид послуг витрачається приблизно однаковий час, тому постійні витрати розподіляються за однаковими ставками $765\ 000 : (12400 + 4600 + 8500) = 30$ грн/послугу. Отже, надання послуг з трафаретного друку є збитковим.

Необхідно обґрунтувати пропозицію про доцільність відмови від надання послуг з трафаретного друку без інших змін діяльності.

Завдання 6

Магазин «Салют» має чотири відділи, розміщені в одному приміщенні. Показники їх роботи за минулий рік наведені в таблиці.

Показник, тис. грн	Відділ				Разом
	№1	№2	№3	№4	
Виручка від реалізації	457	375	540	175	1547
Витрати обігу	210	180	270	80	740
Інші змінні витрати	37	15	30	20	102
Постійні витрати	90	90	90	90	360
Прибуток	120	90	150	(15)	345

Консультанту необхідно обґрунтувати доцільність закриття відділу №4:

- 1) без інших змін діяльності;
- 2) при перепрофілюванні відділу на реалізацію інших товарів, що забезпечить 50 тис. грн. маржинального доходу за рік;
- 3) при передачі звільненої площі в оренду за 60 тис. грн за рік.

Який з наведених варіантів є найбільш вигідним у фінансовому відношенні? Які ще фактори має врахувати консультант при розробці пропозицій для магазину?

Завдання 7

Ви отримали замовлення на управлінське консультування організації (підприємство (організація) – база написання курсової або кваліфікаційної магістерської роботи). З яких етапів буде складатися консультування цієї організації? Яка інформація Вам (як консультанту) знадобиться? Яку модель консультування і поведінкову роль консультанта Ви оберете для своєї роботи? 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 загрози та шасни стану справ в організації;
- необхідні першочергові дії керівництва;
- допомога організації, яка може бути запропонована консультантом, виходячи зі слабких місць організації.

Завдання 8

Підприємство «Лотос» виробляє та реалізує три види продукції. Показники його діяльності наведені в таблиці.

Таблиця

Показник	Вид продукції			Разом
	А	Б	В	
Обсяги виробництва і реалізації, шт.	2000	3000	2200	×
Ціна реалізації, грн/ од.	250	100	210	×
Доход від реалізації, грн	500000	300000	462000	1262000
Змінні витрати, грн	200000	210000	396000	806000
Постійні витрати, грн*	75000	78000	147000	300000
Операційний прибуток (+), збиток (-), грн	225000	12000	-81000	156000

*Постійні витрати розподілено пропорційно змінним витратам.

Необхідно визначити доцільність закриття виробництва збиткового продукту, якщо при цьому підприємство зможе зменшити постійні витрати на 20%.

Завдання 9

Чотири фірми конкурують на ринку меблів. Потрібно побудувати матрицю БКГ, порівняти позиції фірм, виявити лідерів ринку та розробити пропозиції стосовно управління зазначеними фірмами. Дані для побудови матриці наведено в таблиці.

Таблиця

Показник	Фірми			
	А	Б	В	Г
Частка ринку (у % від галузевої)	35	8	15	22
Річний обсяг продаж, тис. грн	595	135	255	375
Залишки нереалізованої продукції, тис. грн	185	20	65	180

Завдання 10

Складіть контракт на проведення управлінського консультування, враховуючи при цьому такі розділи контракту: сторони, що укладають контракт (консультант та клієнт); обсяг завдання на консультування (цілі, робота, дата початку роботи, календарний графік); документація і звіти, які потрібно передати клієнту (форми контролю виконання завдання на консультування).

Завдання 11

На ринку конкурують підприємства по виробництву соняшникової олії. Потрібно здійснити розподіл підприємств на 4 категорії, використовуючи підхід матриці БКГ і обґрунтувати доцільність здійснення додаткових маркетингових інвестицій по кожному з них. Дані для побудови матриці наведено в таблиці.

Таблиця

Показник	Фірми							
	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
Частка ринку (у % від галузевої)	30	35	12	11	28	14	33	15
Розширення ринку за рік (%)	5	9	2	6	14	8	10	11

9. ТЕСТИ

Контрольний тест до змістового модуля 1:

1. Проблематика консультування, яка стосується податкового законодавства, оптимізації використання капіталу, обґрунтування методів господарювання і стимулювання виробництва належить до сфери:

- а) управлінського консультування;
- б) технологічного консультування;
- в) економічного консультування;
- г) екологічного консультування;
- д) податкового консультування;
- е) вірної відповіді немає.

2. Яка сфера управлінського консультування охоплює питання реструктуризації бізнесу, приватизації, залучення капіталовкладень?

- а) загальні проблеми бізнесу;
- б) функції і процеси управління;
- в) організаційні зміни і підвищення ефективності;
- г) стратегії розвитку;
- д) процеси управління;
- е) вірної відповіді немає.

3. Яка сфера управлінського консультування охоплює питання діагностування бізнесу, інноваційних підходів, бенчмаркінгу і реінжинірингу бізнес-процесів?

- а) загальні проблеми бізнесу;
- б) функції і процеси управління;
- в) організаційні зміни і підвищення ефективності;
- г) стратегії розвитку;
- д) процеси управління;
- е) вірної відповіді немає.

4. *Засновниками консалтингу як самостійної професійної діяльності є:*

- а) Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо;
- б) А. Сміт, Д. Рікардо, Дж.М. Кейнс;
- в) Ф. Найт, Дж. Нейман;
- г) Ф. Тейлор, Г. Гантт, А. Сміт;
- д) К. Маркс, Ф. Енгельс;
- е) вірної відповіді немає.

5. *Перші консультаційні організації виникли у:*

- а) США;
- б) Франції і Британії;
- в) Японії;
- г) Радянському Союзу;
- д) Німеччині;
- е) вірної відповіді немає.

6. *Причини, які спонукають організації до використання консультаційних послуг:*

- а) поява нового сегмента ринку;
- б) усвідомлення неможливості вирішення проблеми організації без сторонньої допомоги;
- в) поява додаткових коштів;
- г) необхідність змін в організації;
- д) нові тактичні цілі організації;
- е) вірної відповіді немає.

7. *До найтипівіших конкурентних переваг М. Портер відносить:*

- а) нові технології; появу нового сегмента ринку; зміну вартості або наявності компонентів виробництва; зміну постачальника сировини для виробництва
- б) нові технології; нові запити покупців; зміну вартості або наявності компонентів виробництва;
- в) нові технології; нові запити покупців; появу нового сегмента ринку; зміну вартості або наявності компонентів виробництва;
- г) нові стратегічні цілі організації; нові запити покупців; зміну вартості або наявності компонентів виробництва;
- д) нові тактичні цілі організації; зміну вартості або наявності компонентів виробництва;

е) вірної відповіді немає.

Контрольний тест до змістового модуля 2:

1. Підприємства, що завоювали невеликі частки ринку в галузях зі швидким розвитком згідно матриці БКГ (Бостонської консультаційної групи) називають

- а) «дійними коровами»;
- б) «знаками питань» (або «телятами»);
- в) «собаками»;
- г) «зірками»;
- д) «сузір'ями»;
- е) вірної відповіді немає.

2. Для того, щоб використовувати матрицю БКГ, потрібно

- а) на одній осі (зазвичай горизонтальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій – його частку на цьому ринку;
- б) на одній осі (зазвичай вертикальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій – його частку на цьому ринку;
- в) на одній осі (зазвичай вертикальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій – значення продукції для споживача на цьому ринку;
- г) на одній осі (зазвичай вертикальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій – значення продукції для виробника на цьому ринку;
- д) на одній осі (зазвичай вертикальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій – значення ціни продукції для виробника на цьому ринку;
- е) вірної відповіді немає.

3. Діловий цикл організації розпочинається з

- а) маркетингу;
- б) виробництва;
- в) виробничого планування;
- г) менеджменту;
- д) закупівлі сировини;
- е) вірної відповіді немає.

4. До економічних методів аналізу інформації належать:

- а) порівняння, групування, балансовий і графічний методи;
- б) порівняння, групування, балансовий, індексний і графічний методи;
- в) групування, балансовий і графічний методи;
- г) порівняння, групування;
- д) групування і графічний методи;
- е) вірної відповіді немає.

5. П'ять сил конкуренції, які визначають рівень прибутку в галузі (за М. Портером):

- а) потенційні конкуренти; товари-субститути; покупці; держава; конкуренція в галузі;
- б) конкуренти; товари-субститути; покупці; постачальники; конкуренція в галузі;
- в) потенційні конкуренти; товари-субститути; покупці; постачальники; конкуренція в галузі;
- г) конкуренти; товари-субститути; покупці;
- д) конкуренти; товари-субститути; покупці; постачальники; конкуренція в галузі; реклама;
- е) вірної відповіді немає.

6. Назва моделі „4Ps” походить від перших букв чотирьох англійських слів:

- а) товар, ціна, розподіл, просування;
- б) товар, реклама, розподіл, просування;
- в) товар, споживач, розподіл, просування;
- г) товар, ціна, розподіл, прибуток;
- д) продукт, ціна, перевага, просування;
- е) вірної відповіді немає.

7. Назва моделі „7S” походить від семи чинників, які на думку експертів фірми організації „Мак-Кінсі”, є важливими для розвитку організації:

- а) стратегії, навиків, загально визнаних цінностей, попиту, систем, кадрів, стилю;
- б) стратегії, навиків, загально визнаних цінностей, структури, систем, кадрів, стилю;
- в) стратегії, навиків, загально визнаних цінностей, пропозиції, систем, кадрів, стилю;
- г) стратегії, навиків, загально визнаних цінностей, споживачів, систем, кадрів, стилю;
- д) стратегії, навиків, покупців, структури, систем, кадрів, стилю;
- е) вірної відповіді немає.

Підсумковий тест:

1. Точка беззбитковості характеризує:

- а) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;
- б) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції нижча від витрат на її виробництво;
- в) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва;

- г) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції не залежить від витрат на її виробництво;
- д) обсяг виручки від реалізації продукції;
- е) вірної відповіді немає.

2. Метод ціноутворення за вартістю часу та матеріалів передбачає визначення ціни консультаційної послуги:

- а) як суму вартості витрачених матеріалів;
- б) як суму вартості витрачених матеріалів та вартості часу, необхідного для надання послуги;
- в) як вартість часу, необхідного для надання послуги;
- г) як суму вартості витрачених матеріалів та прямої заробітної плати консультанта, який безпосередньо виконує замовлення (консультує клієнта);
- д) як суму вартості витрачених матеріалів та частини накладних (загальновиробничих, адміністративних, збутових) витрат, що припадають на 1 годину роботи консультанта;
- е) вірної відповіді немає.

3. Створення тимчасових цільових (проектних) груп поширене в консультаційному бізнесі, оскільки

а) кожний контракт з клієнтською організацією виконується протягом певного періоду і вимагає трудових затрат; об'єктивно ускладнюються проблеми, що розв'язуються; зростає спеціалізація консультантів за окремими галузях знань.

б) кожний контракт з клієнтською організацією виконується протягом певного періоду і вимагає трудових затрат; зростає спеціалізація консультантів за окремими галузях знань.

в) зростає спеціалізація консультантів за окремими галузях знань і обсяги підготовки необхідної документації;

г) об'єктивно ускладнюються проблеми, що розв'язуються;

д) кожний контракт з клієнтською організацією виконується протягом певного періоду і вимагає трудових затрат; об'єктивно ускладнюються проблеми, що розв'язуються;

е) вірної відповіді немає.

4. Застосування функціонально-вартісного аналізу є ефективним у разі:

а) розроблення систем управління для нових суб'єктів господарювання;

б) перебудови систем управління діючих суб'єктів господарювання;

в) реструктуризації виробництва і управління у зв'язку зі зміною соціально-економічних умов господарювання.

г) правильні відповіді а) і б);

д) правильні відповіді а), б) і в);

е) вірної відповіді немає.

5. Типова схема функціонально-вартісного аналізу охоплює такі етапи:

- а) підготовчий, аналітичний, творчий, рекомендаційний, впроваджувальний;
- б) підготовчий, інформаційний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впроваджувальний;
- в) підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, впроваджувальний;
- г) підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, рекомендаційний, впроваджувальний;
- д) інформаційний, аналітичний, дослідницький, рекомендаційний, впроваджувальний;
- е) вірної відповіді немає.

6. Найбільш відповідальний і трудомісткий етап функціонально-вартісного аналізу:

- а) підготовчий;
- б) інформаційний;
- в) аналітичний;
- г) творчий;
- д) рекомендаційний;
- е) вірної відповіді немає.

7. У контракті на надання консультаційних послуг вказують:

- а) мету проекту і результати, яких необхідно досягти; чітко визначені знання, уміння і досвід, які забезпечує консультант; характер і послідовність робіт, які консультант повинен виконати;
- б) список робіт, які не входять до обов'язків клієнта;
- в) очікувану суму прибутку, яку отримає підприємство в результаті реалізації пропозицій консультанта;
- г) строки надходження прибутку, який отримає підприємство в результаті реалізації пропозицій консультанта;
- д) назву консультаційного проекту;
- е) вірної відповіді немає.

8. При виборі консультаційної організації орієнтуються на рівень професіоналізму її працівників, використовуючи такі критерії:

- а) сукупність навичок і умінь, здатність оцінити стан клієнтської організації як системи, „організму”, визначати найістотніші проблеми її розвитку; дотримання етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями;
- б) сукупність знань, якими повинен володіти консультант; сукупність навичок і умінь, здатність оцінити стан клієнтської організації як системи, „організму”, визначати найістотніші проблеми її розвитку; дотримання етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями.

в) сукупність знань, якими повинен володіти консультант; зовнішність консультанта; дотримання етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями.

г) сукупність знань, якими повинен володіти консультант;

д) досвід і репутація консультанта; сукупність навичок і умінь, здатність оцінити стан клієнтської організації як системи, „організму”, визначати найістотніші проблеми її розвитку; дотримання етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями; вартість його послуг.

е) вірної відповіді немає.

10. ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГ»

1. Сутність управлінського консультування.
2. Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності.
3. Професійні і етичні вимоги до консультаційних організацій та їх працівників.
4. Виникнення і становлення консультування у розвинутих країнах.
5. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
6. Просування консультаційних послуг до споживачів.
7. Проблеми, які спонукають організації до використання консультаційних послуг.
8. Організація просування та збуту консультаційних послуг.
9. Моделі і способи консультування.
10. Консультування за моделлю „експерт – клієнт”.
11. Консультування за моделями „лікар – пацієнт” і „спільна робота”.
12. Поведінкові ролі консультанта.
13. Складання звіту про виконання консультаційного проекту і його презентація.
14. Звіт про виконання консультаційного проекту.
15. Презентація консультаційного проекту.
16. Управління організаційними змінами і способи подолання проблем, які при цьому виникають.
17. Упровадження змін у клієнтській організації.
18. Проблеми, які виникають при виконанні і впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання.
19. Методи нагромадження інформації.
20. Отримання інформації шляхом спостереження та вивчення документів.
21. Отримання інформації шляхом анкетування.
22. Отримання інформації методом фокус-груп.
23. Отримання інформації методом Дельфі.
24. Економічні методи аналізу інформації.
25. Статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації.
26. Аналіз фінансових коефіцієнтів.

27. Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг.
28. Методи інтелектуального аналізу даних.
29. Матриця Бостонської консультативної групи.
30. Аналіз конкуренції за М. Портером.
31. Аналіз ринку.
32. Аналіз беззбитковості.
33. Аналіз SWOT.
34. Аналіз життєвого циклу продукції.
35. Функціонально-вартісний аналіз.
36. Оперативні методи розв'язання проблем і розроблення нововведень.
37. Методи впровадження пропозицій консультанта.
38. Юридично-правове оформлення і організаційна побудова консультаційних організацій.
39. Організаційно-правові форми консультаційних організацій.
40. Структура консультаційної організації.
41. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультаційної організації.
42. Встановлення цін на консультаційні послуги.
43. Управління грошовими потоками.
44. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом.
45. Вибір консультанта, критерії.
46. Перевірка професійних якостей консультанта на етапі попередньої діагностики.
47. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом.
48. Обрання моделі консультування, укладення контракту, визначення виду консультаційної угоди.
49. Раціоналізація дій клієнта у процесі реалізації консультаційного проекту.
50. Проблеми, які виникають при виконанні і впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання.

11. ЛІТЕРАТУРА, РЕКОМЕНДОВАНА ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Агарков А.О. Інформаційно-консультаційна діяльність в системі управління сільськогосподарськими підприємствами / А.О. Агарков // Вісн. Білоцерк. держ. аграр. ун-ту: зб. наук. пр. – Біла Церква, 2009. – Вип. 63. – С. 100-104.
2. Андрусів У. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у національній економіці // Бізнес Інформ. – 2019. – №3. – С. 241–246.
3. Антошкіна Л.І. Управлінське консультування: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 156 с.

4. Апопій В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг [Текст]: навч. посіб./ за ред. В.В. Апопія. – Київ: Академія, 2006. – 312 с.
5. Баранець Г.В. Роль та компетенції ефективного інвестиційного менеджера // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 13 – 16.
6. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века [Текст] / А. Березной // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. - №9. – С. 3-17.
7. Бетехтін О.В. Методи отримання інформації у консалтингу – мережі експертів / О.В. Бетехтін // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 85-87.
8. Блок П. Безупречный консалтинг. 2-е изд / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
9. Божкова В.В. Механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 48-53.
10. Брінцева О. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом / О. Брінцева // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С.34-38.
11. Брінцева О.Г. Рівні та показники оцінки ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом / О.Г. Брінцева // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 91-95.
12. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: Монографія / В.А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011 – 327 с.
13. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
14. Гладун П.П. Управління каналами розподілу продукції як складова комерційного успіху підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 83–88.
15. Даниленко О.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 89-94.
16. Дубовик Т.В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах / Т.В. Дубовик // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 161-168.
17. Жаворонкова Г.В. Управлінське консультування: Навч. посібник. – К. : НАУ, 2007. – 61 с.
18. Загородній А.Г., Чубай В.М. Методичний підхід до вибору інноваційної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 95-100.
19. Зубрицька Я.О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах // Формування ринкових відносин України. – 2011. – № 4. – С. 231-234.
20. Карп І.М. Мікроекономічні аспекти логістичних потоків у реалізації функцій планування і контролю // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №5. – С. 70-77.

21. Кацал І. Хорошій картині – дорога оправа: Особистий PR як новий в Україні вид консалтингових послуг / І. Кацал // Консалтинг в Україні. – АП «Асоціація консалтингових фірм», 2008. – № 1-2 . – С. 32-34.
22. Клівець П.Г., Смирнов С.О. Трансформація уявлень про стратегічне управління // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 61-65.
23. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С.116–122.
24. Козьменко О.В., Пахненко О.М. Фінансові методи управління катастрофічними ризиками // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 217-223.
25. Кондратюк О.І. Вплив ризиків на господарську діяльність підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 78-82.
26. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В.А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
27. Копилюк О. І., Гузар У. Є., Гута С. В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства // Бізнес Інформ. – 2019. – №3. – С. 229–234.
28. Коток М.В. Прийняття рішень щодо аутсорсингу логістичних функцій торговельних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 117-122.
29. Кривов'язюк І.В. Інноваційний підхід до оцінювання безпечності функціонування промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 83-95.
30. Кропивко М.Ф., Лобанов М.І. Інформаційно-консультаційне обслуговування як об'єкт підприємницької діяльності // Економіка АПК. – 2000. – № 1. – С. 18-27.
31. Кузьмін О.Є., Харчук В.Ю. Засоби реагування на ризик нововведень у діяльності підприємств машинобудування // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 117-127.
32. Лепьохіна І.О. Підходи, що визначають економічну ефективність роботи з персоналом // Формування ринкових відносин України. – 2011. – № 4. – С. 205–210.
33. Лутицька Ж.С. Управління розвитком машинобудівних підприємств за допомогою використання моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 123-127.
34. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз:[монографія] /Марченко О. С. – Харків, Право, 2008. – 280 с.
35. Макхэм К. Управленческий консалтинг [Текст]: пер. с англ. / К. Макхем. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
36. Матвійчук Л.О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5. – С. 109-114.
37. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем

менеджменту підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 47-56.

38. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Світовий ринок послуг [Текст]: навч. посіб. / А.П. Румянцев, Ю.О. Коваленко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

39. Серіков А.В. Моделювання вартісної оцінки консалтингових послуг підприємствами АПК / А.В. Серіков, А.О. Агарков // Економіка АПК. – Міжнародний науково-виробничий журнал, 2008 . – №9. – С. 108-115.

40. Скриньковський Р.М. Методичні підходи до економічного оцінювання інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств для портфельних інвесторів // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 177-186.

41. Сторожук Т. М. Звіт про рух грошових коштів як інформаційне джерело управління грошовими потоками підприємства // Бізнес Інформ. – 2019. – №3. – С. 235–240.

42. Структура заказов на рынке консалтинговых услуг изменилась кардинально [Електронний ресурс] // PRO Недвижимость. Режим доступу - <http://www.pro-n.ru/news/01.04.2009/1.html>.

43. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис [Текст]: учебное пособие / А.И. Ткалич. – М. : Альфа-М: ИНФРА-М, 2007. – 207 с.

44. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – К. Академвидав, 2008. – 240 с.

45. Хромов М.І. Підвищення кваліфікації персоналу: пріоритети розвитку організації та чинники ефективного управління станом конкурентоспроможності людського капіталу // Економіка та держава. – 2011. – № 4. – С. 39-42.

46. Чайка І.П. Формування маркетингу в консалтинговій фірмі / І.П. Чайка // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №6 . – С. 66-70.

47. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія / Л. С. Шевченко // Економічна теорія та право. - 2019. - № 2. - С. 48-66. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

48. Щербак В.Г., Щербак В.М. Особливості інноваційного використання інтелектуального капіталу / В.Г. Щербак, В.М. Щербак // Формування ринкових відносин України. – 2011. – № 2. – С. 72-74.

49. Э. де Хаан. Бесстрашный консалтинг. Искушения, риски и ограничения профессии. – СПб.: Питер, 2008. – 272 с.

50. Kostyshyn, N., Semchyshyn, L., & Yakovets, T. (Ukraine). Modeling of an effective strategy of the process of product implementation with reference to seasonality 43-48.

КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни для бакалаврів
ОПП 073 Менеджмент

Автори:

Сторожук Оксана Василівна

канд. екон. наук., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Заярнюк Олексій Васильович

канд. екон. наук., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету