

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни «Основи управлінського консультування»
для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Основи управлінського консультування» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування» / Укл.: Л.С.Кутідзе. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 45 с.

Укладач: Л.С.Кутідзе, доцент, канд. екон. наук

Рецензент: Томарева-Патлахова В.В., д-р екон. наук, доц., зав. каф. менеджменту Класичного приватного університету

Відповідальний
за випуск: О.Б. Корякіна

Затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол від «27» серпня 2019 року № 1

Рекомендовано
до видання НМК факультету економіки
та управління
Протокол від «25» вересня 2019 року № 22

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Структура навчальної дисципліни	5
2. Плани практичних занять	7
2.1. Практичне заняття на тему: «Інститут консультування та ринок консалтингових послуг. Теоретичні основи консультаційної діяльності»	7
2.2. Практичне заняття на тему: «Організація консультаційного процесу.	11
2.3. Практичне заняття на тему: «Види і моделі консультування. Типи клієнтів»	18
2.4. Практичне заняття на тему: «Підготовка до консультування. Розробка угод про консультування»	22
2.5. Практичне заняття на тему: «Діагностування проблем клієнта»	29
2.6. Практичне заняття на тему: «Методичний інструментарій консультанта»	36
2.7. Практичне заняття на тему: «Розробка та презентація консультаційних рекомендацій. Впровадження змін в організацію клієнта»	41
3. Рекомендована література	43

ВСТУП

Робочу програму з вивчення фахової дисципліни “Основи управлінського консультування” складено відповідно до місця і значення дисципліни в структурно-логічній схемі, що передбачена освітньо-професійною програмою підготовки магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування».

Мета викладання дисципліни – формування у студентів теоретичних знань і навичок надання консультаційної послуги, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління виробничо-господарською організацією.

Предметом вивчення курсу “Основи управлінського консультування” є методології розроблення і технології впровадження консультаційних послуг щодо розв’язування управлінських ситуацій, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють, чи можуть спричинити її неефективну діяльність.

Основними завданнями дисципліни є: опанування знань щодо закономірностей організування та надання консультаційних послуг в управлінні.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

загальні компетентності:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

фахові компетенції:

- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

Очікувані програмні результати навчання:

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПР3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПР7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усьо-го	у тому числі					усьо-го	у тому числі				
		л	пр	лаб	інд	с.р.		л	пр	лаб	Інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1.												
Змістовий модуль 1. Управлінське консультування як елемент інфраструктури професійної підтримки бізнесу.												
Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	9	2	1			6	10,6	0,6				10
Тема 2. Теоретичні основи консультаційної діяльності	9	2	1			6	10,6	0,6				10
Тема 3. Організація консультаційного процесу	14	4	2			8	11,1	0,6	0,5			10
Тема 4. Види і моделі консультування	9	2	1			6	11,1	0,6	0,5			10
Тема 5. Типи клієнтів	11	2	1			8	10,6	0,6				10
Разом за змістовим	52	12	6			34	53	3	1			50

модулем 1												
Змістовий модуль 2. Технологія та методологія консультативного процесу												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 6. Маркетинг консалтингових послуг	8	2				6	10,5	0,5				10
Тема 7. Підготовка до консультування	12	4	2			6	10,5	0,5				10
Тема 8. Діагностування проблем клієнта	14	4	2			8	11,5	0,5				11
Тема 9. Методичний інструментарій консультанта	14	4	2			8	13	0,5	0,5			12
Тема 10. Розробка та презентація консультативних рекомендацій	9	2	1			6	11	0,5	0,5			10
Тема 11. Впровадження змін в організацію клієнта.	11	2	1			8	10,5	0,5				10
Разом за змістовим модулем 2	68	18	8			42	67	3	1			63
Усього годин	120	30	14			76	120	6	2			112

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1. Практичне заняття на тему: « Інститут консультування та ринок консалтингових послуг. Теоретичні основи консультаційної діяльності»

(2 год.)

План

1. Основні етапи становлення інституту консультування.
2. Консалтингова послуга як товар, її відмінні риси. Основні типи та класифікація консалтингових послуг.
3. Суть і зміст поняття „управлінське консультування”, цілі і завдання управлінського консультування.
4. Форми і типологія управлінського консультування. Міжнародна класифікація консультаційних послуг.
5. Стадії консультаційного процесу
6. Етапи становлення управлінського консультування в Україні.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні етапи становлення інституту консультування.
2. Охарактеризуйте провідні консалтингові фірми світу.
3. Що являє собою консалтингова фірма? Надайте характеристику різновидам постачальників консультаційних послуг.
4. Що являє собою консультативна послуга? Які характеристики їй притаманні? Надайте характеристику основним типам консалтингових послуг.
5. Розкрийте основні етапи становлення ринку управлінського консультування в Україні.
6. Проаналізуйте критерії вибору консалтингових компаній в Україні.
7. Розкрийте основні перешкоди розвитку ринку консультаційних послуг в Україні.

Тести

- 1 Що являє собою консалтингова послуга?
 - а) спеціалізована кваліфікована експертиза;
 - б) процес вирішення управлінських проблем;
 - в) проведення тренінгів та семінарів;

г) інтелектуальний продукт, який залишається у власності клієнта.

2 Які особливості притаманні товару "консалтингова послуга"?

- а) унікальність кожної послуги та її невідчутність;
- б) всі перелічені варіанти;
- в) складність кількісного виміру корисності товару;
- г) неможливість реалізації" товару в його завершній формі

без наявності індивідуального споживача.

3 Які існують види консультування;?

- а) не поділяється на види;
- б) пряме, непряме;
- в) управлінське, економічне;
- г) зовнішнє та внутрішнє.

4 Які існують підходи до управлінського консультування?

- а) процесний, ситуаційний;
- б) функціональний, процесний;
- в) функціональний, професійний;
- г) ситуаційний, системний.

5 Які існують форми управлінського консультування?

- а) експертне, навчальне, процесне;
- б) експертне, навчальне, ситуаційне;
- в) експертне, ситуаційне, системне;
- г) ситуаційне, системне, процесне.

6 Які існують різновиди управлінського консультування за результатами на виході?

- а) продуктове, забезпечуюче;
- б) оперативне, стратегічне;
- в) унікальне, стандартне;
- г) рефлексивне, критичне.

7 Якими є характеристики першого етапу становлення ринку управлінського консультування в Україні?

а) поява міжнародних консалтингових компаній, створення української асоціації професійних консультантів;

б) розробка наукових проектів галузевими НДІ, впровадження раціоналізаторських ідей;

в) активний розвиток сектора консалтингових послуг, реструктуризація підприємств із залученням українських –

консультантів;

г) реалізація проектів міжнародної допомоги ТАСІ8 "Тренінг тренерів".

8 Назвіть основні критерії вибору консалтингових фірм клієнтськими організаціями:

а) рівень цін, досвід роботи на місцевому ринку, корпоративний принцип;

б) рівень якості послуг, гарантія конкретних результатів;

в) репутація, рівень цін, досвід роботи на місцевому ринку;

г) гарантія конкретних результатів, навички, корпоративний принцип.

9 Який вид консалтингу посідає перше місце у рейтингу консалтингових послуг на українському ринку?

а) система інформаційного менеджменту;

б) податковий консалтинг;

в) маркетингові дослідження;

г) стратегія планування

10 Яке ставлення до менеджмент-консультантів переважає серед клієнтських організацій України?

а) консультаційні послуги лише інколи можуть бути корисними;

б) потреба у менеджмент-консультантах є дуже великою;

в) Україна не готова до такого типу професійних послуг;

г) робота з консультантами - марне витрачання коштів.

11 Які існують перешкоди розвитку ринку консалтингових послуг в Україні?

а) відсутність усвідомленої необхідності потреби у консультаційних послугах;

б) складність макроекономічної ситуації та зниження ділової активності;

в) всі названі перешкоди;

г) Низька платоспроможність потенційних клієнтів

Тематика рефератів

1 Історія, еволюція та етапи становлення інституту консультування у промислово розвинених країнах.

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

3 Проблеми становлення інституту консультування в Україні та його урядова підтримка.

4 Консалтинг як професійна діяльність і ділова активність..

5 Характеристика ринку консультаційних послуг в Україні та тенденції його розвитку.

6 Особливості розвитку світового і вітчизняного консультаційного бізнесу.

Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач

Завдання 1.

На рис. 2.1. наведено реструктуризаційну модель «Пентагон» Мак-Кінсі, а в табл. 2.1 — зміст кроків із реструктуризації підприємства. Проставте назви, цих кроків відповідно до їх нумерації на рисунку.

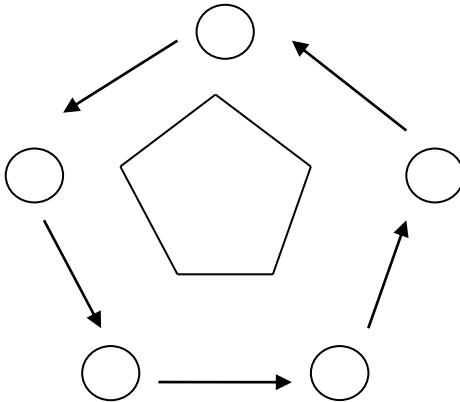


Рис.2.1 - Реструктуризаційна модель "Пентагон"

Таблиця 2.1

Зміст кроків та дій з реструктуризації підприємства

Найменування кроків реструктуризації	Зміст дій у межах кроку
Визначення поточної ринкової вартості підприємства	Аналіз майбутніх грошових потоків, їх зіставлення з тенденціями розвитку у минулому і з поточною ринковою вартістю підприємства
Оцінювання потенційної вартості підприємства	Визначення рівня прибутку на інвестований капітал і порівняння його із середнім на ринку та з рівнем прибутку в аналогічних підприємствах; Визначення чинників, що впливають на ринкові позиції підприємства; Оцінювання джерел формування грошових потоків, їх використання і віддачі; Оцінювання доходів на акції і порівняння їх з доходністю інших інвестицій

2.2. Практичне заняття на тему: «Організація консультаційного процесу»

(2 год.)

План

1. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Фактори що впливають на вибір форм консалтингового бізнесу. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.

2. Структури управління консалтингових фірм, їх характеристики і умови створення. Ієрархія правління консалтинговою фірмою.

3. Функції вищого керівництва консалтингової фірми. Основні функції і компетенції керівників операцій, проектів, наставників консультаційних фірм.

4. Основні елементи кадрової політики консалтингових фірм. Цілі та завдання кадрового планування в консалтинговій фірмі.

5. Необхідність і аспекти стратегічного розвитку консультаційних фірм. Напрями стратегічного вибору консультаційної фірми.

6. Етапи системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою, їх напрямки і зміст. Напрямки оцінювання потенційного ринку консалтингових послуг.

Питання для обговорення

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.

Тести

1 Організаційно-правова форма консалтингового бізнесу яка базується на виконанні власником фірми функцій консультанта та керівника за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання є:

- а) партнерство;
- б) корпорація;
- в) одиночне володіння;
- г) вірна відповідь відсутня.

2 Організаційно-правова форма консалтингового бізнесу яка базується на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання і ресурси є:

- а) партнерство;
- б) корпорація;
- в) одиночне володіння;
- г) вірна відповідь відсутня.

3 Організаційно-правова форма консалтингового бізнесу яка базується на відокремленні від осіб, які їм володіють є:

- а) партнерство;
- б) корпорація;
- в) одиночне володіння;
- г) вірна відповідь відсутня.

4 Організаційна структура управління консалтинговою фірмою, в основу якої покладені принципи чіткого розподілу праці і ієрархічної супідрядності співробітників та органів управління є:

- а) дивізійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) матрична;
- г) адаптивна.

5 Організаційна структура управління консалтинговою фірмою, яка дозволяє вищому керівництву розподіляти відповідальність за результати діяльності в підрозділах і забезпечує високий ступінь координації взаємодій всередині функції, є:

- а) дивізійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) проектна;
- г) матрична.

6 Організаційна структура управління консалтинговою фірмою, в якій діє офіційний командний ланцюжок як для функціональних взаємовідносин, так і для взаємодій між підрозділами, є:

- а) дивізійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) матрична;
- г) функціональна.

7 Кадрова політика, яка зводиться до ліквідації негативних наслідків кадрової ситуації шляхом урегулювання суперечок без прагнення виявити та усунути їх причину, виконує:

- а) пасивну роль;
- б) реактивну роль;
- в) превентивну роль;
- г) активну роль.

8 Кадрова політика, яка базується на діагностиці персоналу і кадрової ситуації на середньо строковий період, виконує:

- а) пасивну роль;
- б) реактивну роль;
- в) превентивну роль;
- г) активну роль.

9 Кадрова політика, що надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу кадрової ситуації, виконує:

- а) превентивну роль;
- б) реактивну роль;
- в) активну роль;
- г) пасивну роль.

10 Які аспекти притаманні стратегії консультаційної фірми?

- а) професійний та комерційний;
- б) технічний та економічний;
- в) організаційний та управлінський;
- г) всі перелічені варіанти.

Тематика рефератів

1 Види організаційно-правових форм консультаційних фірм та характеристика їх послуг (на прикладі світового і вітчизняного досвіду).

2 Структури управління консалтингових фірм та їх застосування.

3 Порівняльна характеристика зовнішніх та внутрішніх консультантів, умови їх залучення.

4 Кадрова політика та особливості її формування в консалтингових фірмах.

5 Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідальності вітчизняних консультантів.

6 Особливості організації, мотивування і оплати праці консультантів.

7 Стратегічний вибір консалтингової фірми і стратегії надання консалтингових послуг.

8 Оцінка конкурентів та макросередовище консалтингових фірм.

Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач
Завдання 1.

Розрахунок ціни консультаційного проекту і вартості погодинної оплати консультантів.

Обчисліть вартість погодинної оплати консультантів і середню ціну одного консультаційного проекту, виконуваного консультаційною організацією «Проектконсалтинг» за наведеними даними.

У консультаційній організації працює 52 особи. Службове становище їх та посадові оклади наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Штатний розпис консультаційної організації

Найменування посад	Кількість працівників	Місячні посадові оклади, грн.
1	2	3
Директор (президент)	1	25000
Віце-президент	3	22000
Менеджер групи	6	20000
Старший консультант	8	18000
Молодший консультант	12	15000
Бізнес-аналітик	8	8000
Працівники бібліотеки	3	6500
Інструктор з кадрів	1	7000
Працівники відділу технічного і господарського обслуговування	6	5000
Водій службового автомобіля	1	7000
Технічний персонал	3	4500

Основні статті витрат організації наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та розміри витрат консультаційної організації на плановий рік

Статті витрат	Од. виміру	Показники
1	2	3
Комунальні платежі	грн.	18500
Амортизація основних засобів	«	4800
Збори і обов'язкові платежі	«	22000
Нарахування на заробітну плату штатного персоналу	% до фонду заробітної плати	40
Відрахування на соціальне страхування працівників	грн.	
Оплата послуг сторонніх організацій	«	64500
Витрати на відрядження	«	38000
Почтові і канцелярські витрати	«	7200
Інші витрати операційної діяльності	«	5750

Консультанти в середньому зайняті виконанням консультаційних проектів 156 днів на рік.

Середня тривалість робочого дня консультанта — 7 год.

На об'єкті в середньому працює три консультанти.

Тривалість виконання одного консультаційного проекту 25 днів.

Завдання 2.

Оцінка використання робочого часу консультанта

Ціль: оволодіти методикою аналізу праці консультанта і розробити пропозиції з його раціоналізації.

Методичні вказівки. Робочий час, будучи обмеженим ресурсом консультанта, ставить перед ним проблему вибору. Збільшення тривалості робочого дня не вирішує проблеми, оскільки, по-перше, збільшення часу не може не привести до подальшого зниження ефективності праці консультанта і, як наслідок, до втрати контролю над ситуацією, що складається. По-друге, після 2-3 тижнів регулярної

"понаднормової" роботи продуктивність праці знижується на 15-20%, і, по-третє, тягне за собою "професійне вигорання".

Умова: проаналізувати дані, зафіксовані в наглядovому аркуші (табл. 2.4), порівняти їх з еталонними (табл. 2.5), зробити висновки.

Таблиця 2.4

Наглядовий аркуш		
№	Види робіт	Затрати часу, %
1	Отримання інформації	20,4
2	Навчальна діяльність	6,1
3	Наради	10,2
4	Робота з документами	15,1
5	Зовнішні зв'язки	11,4
6	Аналітична робота	6,0
7	Пересування	23,0
8	Нехарактерні обов'язки	4,1
9	Втрати робочого часу	3,7
Всього		100

Таблиця 2.5

Розподіл робочого часу консультанта

Початок роботи	Час, хв.	Операція	Місце проведення
09.00	40	збір інформації з виробничої діяльності підприємства	кабінет
09.40	50	збір інформації з фінансової діяльності підприємства	кабінет
10.30	30	збір інформації зі збутової діяльності підприємства	кабінет

11.00	30	проведення тренінгу з питань роботи з клієнтами	конференц-зал
11.30	90	участь в оперативній нараді	конференц-зал
13.00	60	Обід	ресторан
14.00	10	встановлення програмного забезпечення для обробки отриманої інформації	кабінет
14.10	30	аналіз інформації, отриманої на оперативній нараді	кабінет
14.40	20	перевірка правильності оформлення документів	кабінет
15.00	20	робота з документами по групах	кабінет
15.20	40	аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	кабінет
16.00	10	налаштування друкарського пристрою для виведення на друк результатів	кабінет
16.10	15	роз'їзди	дорога
16.25	35	візит до місцевих органів влади	виконком
17.00	20	роз'їзди	дорога
17.20	20	візит в податкові органи	податкова інспекція
17.40	15	роз'їзди	дорога
17.55	15	складання концепції інвестиційного проекту	кабінет
протягом дня	10	втрати робочого часу	-
ВСЬОГО	500 хвилин		

2.3. Практичне заняття на тему: «Види і моделі консультування. Типи клієнтів »

(2 год.)

План

- 1 Різновиди консультування: зовнішнє та внутрішнє. Різновиди консультантів, їх характеристики, недоліки та переваги.
- 2 Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом
- 3 Характеристика поведінкових стратегій консультанта, умови вибору стратегій.
- 4 Стратегічні альтернативи до вибору стилю і рівня консалтингу.
- 5 Моделі взаємовідносин консультанта та клієнта.
- 6 Основні типи клієнтів консалтингової фірми. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте ролі клієнта з точки зору проблем і питань консультування.
2. Надайте характеристику моделей взаємовідносин консультанта та клієнта як модель „експерт-клієнт”, модель „співробітництво”, модель „лікар-пацієнт”.
3. Наведіть критерії і алгоритм вибору консультанта відповідно обраній моделі консультування.

Тести

1. Якою є експертна роль консультанта?
 - а) консультант пропонує в основному, що і як змінювати, допомагає клієнту пережити процес змін і вирішити проблеми людських відносин в разі їх виникнення;
 - б) консультант намагається вплинути на клієнта; це роль, коли він захищає або «продає» організації систему запланованих змін;
 - в) консультант виступає «буфером» між вищим керівництвом фірми і співробітниками, тому що багато рішень безпосередньо відображаються на працівниках організації та зачіпають їх інтереси;
 - г) консультант допомагає клієнту, надаючи йому свій досвід та вміння робити щось для нього чи від його імені: систематизує

інформацію, діагностує організацію, навчає персонал нових методів роботи.

2. Що передбачає роль консультанта «агітатор»?

а) консультант організовує періодичний або постійний інструктаж або навчання в межах «системи клієнта»;

б) консультант допомагає компанії-клієнту впоратися з проблемами взаємодії всередині невеликих груп, що життєво важливо для успіху процесу впровадження змін;

в) консультант сприймається як фахівець з організації процесу впровадження змін у групі, тобто як неформальний керівник; виступаючи в цій ролі, консультант повинен спрямовувати роботу групи і фактично керувати нею;

г) консультант намагається вплинути на клієнта; це роль, коли він «продає» організації систему запланованих змін.

3. Ділові послуги – це ...

а) послуги, що створюють умови для якісного та ефективного функціонування підприємств;

б) послуги з забезпечення виробничої та комерційної діяльності підприємств;

в) комплекс послуг, що включає юридичне та аудиторське обслуговування;

г) послуги зовнішніх консультантів з юридичного та економічного супроводу господарської діяльності підприємств.

4. Специфіка консультаційної діяльності з точки зору клієнтів полягає в такому:

а) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;

б) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;

в) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;

г) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної економіки до ринкової.

5. Специфіка консультаційної діяльності з точки зору консультантів полягає в:

а) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;

б) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;

в) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;

г) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної економіки до ринкової.

6. Специфіка консультаційної діяльності з точки зору консультант-клієнтських відносин полягає в:

а) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;

б) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;

в) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;

г) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної до ринкової економіки.

7. Інтейк – це ... консультантами.

а) залучення клієнтів;

б) конкуренція між;

в) консультування клієнтів;

г) опосередкована взаємодія клієнтів з

8. Дженсралісти – це консультанти ...

а) з адміністративних питань;

б) з економіки і управління;

в) з загальному управлінню;

г) широкого профіля.

9. Поява управлінського консультування була викликана ...

а) пошуком засобів підвищення ефективності виробництва;

б) збільшенням рівня оплати роботи підприємців;

в) зростанням кількості висококваліфікованих управлінців і економістів;

г) кризовими явищами в економіці.

Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач

Завдання 1.

Проаналізувати реалізацію етапів консультування у різних моделях консультування, а також функції, що виконують клієнт і консультант у різних моделях. Результати дослідження оформити у вигляді табл. 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6

Моделі консультування

Етапи	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування («доктор – пацієнт»)		Процесне консультування (співробітництво)
	консультант	клієнт	клієнт	консультант	команда (клієнт + консультант)
визначення проблеми					
розробка рекомендацій					
організація впровадження рекомендацій					

Таблиця 2.7

Можливі функції, що виконуються клієнтом у різних моделях консультування

Експертне	Проектне	Процесне

Теми рефератів

1. Поведінкові ролі консультантів. Чинники, які впливають на вибір поведінкової ролі.
2. Поведінкові ролі на різних етапах консультаційного проекту.

2.4. Практичне заняття на тему: «Підготовка до консультування. Розробка угод про консультування»

План
(2 год.)

1. Характеристика підготовчого етапу консультаційного процесу.
2. Поведінка консультанта під час перших контактів з клієнтом.
3. Мета і етапи постановки попереднього діагнозу проблем.
3. Внутрішні і зовнішні джерела інформації для попередньої діагностики проблем клієнта.
4. Визначення заходів і ресурсів для здійснення консультаційного процесу.
5. Документальне оформлення управлінського консультування. Форми угод, їх структура і зміст.

Питання для обговорення

- 1 З яких розділів складається контракт на надання консультаційних послуг?
- 2 Які дані збирають консультанти на етапі попередньої діагностики організації-клієнта?
- 3 Зазначте дані, що збирає консультант на етапі поглибленої діагностики організації-клієнта.
- 4 За якими параметрами оцінюють альтернативні варіанти розроблених управлінських рішень?
- 5 Вкажіть послідовність написання звіту про виконаний консультаційний проект.
- 6 Охарактеризуйте етапи презентації консультаційних пропозицій.
- 7 Як правильно провести організаційні зміни в клієнтській організації?

Тести

1. Що собою являє консультаційний процес?
 - а) інтелектуальний продукт, що залишається у власності клієнта після завершення консультування;
 - б) спільну діяльність консультанта і клієнта, спрямовану на досягнення максимальної ефективності існуючої системи управління або створення нової системи;
 - в) діяльність консалтингової фірми;

г) процес перетворення вхідних ресурсів у вихідні.

2. Які існують аспекти консультаційного процесу?

а) фінансовий, маркетинговий;

б) комерційний, інноваційний,

в) технічний, людський;

г) операційний, економічний.

3. У чому полягає мета попереднього діагнозу проблеми?

а) визначення та планування консультативного завдання для вирішення управлінської проблеми;

б) збирання та аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта;

в) пошук основних тенденцій, взаємозв'язків та пропозицій діяльності клієнтської організації;

г) представлення результатів діагностики керівництву клієнтської організації.

4. Що являють собою консультаційні пропозиції?

а) документ, який врегульовує взаємовідносини між консультантом, і клієнтом;

б) документ, який містить детальний план вирішення управлінської проблеми;

в) консультаційний договір про співробітництво;

г) документ, який передує остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта.

5. З яких розділів складаються консультаційні пропозиції?

а) технічний, технологічний, економічний, кадровий;

б) технічний, штатний, кваліфікаційний, фінансовий;

в) організаційний, юридичний, виробничий, маркетинговий;

г) фінансовий, штатний, технологічний, кваліфікаційний.

6. Яка інформація відображається у технічному розділі?

а) історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта;

б) визначення менеджера проекту, старших консультантів;

в) опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування;

г) проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

7. Яка інформація відображається у штатному розділі?

а) визначення менеджера проекту, старших консультантів;

б) опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування;

в) історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта;

г) проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

8. Яка інформація відображається у кваліфікаційному розділі?

а) опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування;

б) історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта;

в) визначення менеджера проекту, старших консультантів;

г) проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

9. Яка інформація відображається у фінансовому розділі?

а) історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта.

б) опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування;

в) визначення менеджера проекту, старших консультантів;

г) проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

10. Які існують форми укладання угод про консультування?

а) усні, письмові;

б) офіційні, неофіційні;

в) прості, складні;

г) вірна відповідь відсутня.

11. Які існують види консультаційних угод?

а) угода з розвитку організації, угода з експертної консультації;

б) проектна угода, угода з впровадження;

в) всі перелічені варіанти;

г) діагностична угода; угода, дія якої триває.

12. Які існують різновиди діагностики за місцем у процесі консультування?

а) робоча навчальна, дослідницька;

б) персональна, незалежна, змішана;

в) попередня, поточна;

г) загальна, спеціальна.

Тематика рефератів

1 Сутність, завдання, етапи, аспекти і результати консультаційного процесу.

2 Джерела інформації і етичні проблеми збирання внутрішньої інформації клієнта.

3 Попередній діагноз: мета, зміст та обмеження.

4 Необхідність та проблеми навчання персоналу клієнтської організації під час запропонованих змін.

5 Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.

Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач

Завдання 1.

Складання контракту на роботу консультанта

Мета: оволодіти навичками складання контракту роботодавця з найманим працівником.

Методичні вказівки: група розбивається на підгрупи, кожній з яких дається конкретне завдання ознайомитися з нижченаведеним контрактом.

Скориставшись інформацією, запропонованою викладачем на лекціях, скласти

конкретний контракт.

Розділи типового контракту включають:

- 1) характеристику сторін і загальні положення;
- 2) зобов'язання сторін (клієнтської організації та консультанта);
- 3) систему винагороди консультанта;
- 4) систему прав консультанта;
- 5) відповідальність сторін;
- 6) звіт про результати діяльності консультанта.

Умова. Використовуючи зразок наведеного контракту, розробити контракт, що укладається з консультантом-стажистом, який надає консультації з просування товару на регіональному ринку

КОНТРАКТ на роботу консультанта

м. Запоріжжя, 28 лютого 2019 р.

Інформаційно-консультаційний центр ТОВ «Мрія» в особі директора центру Коваленка Володимира Івановича, який іменується далі «*Роботодавцем*», з одного боку, і громадянин Фролов Віктор Юхимович, який іменується далі «*Працівником*», з іншого боку, уклали цей контракт про наступне:

Працівник приймається на роботу в юридичний відділ на посаду начальника відділу. Робітнику встановлюється строк випробування 3 місяці. Термін контракту – з 10.03.2019 р. по 10.06.2019 р.

1. Загальні положення

1.1 На підставі контракту виникають трудові відносини між *Працівником* підприємством, що з боку останнього реалізуються *Роботодавцем*.

2. Обов'язки сторін

2.1 *Працівник* зобов'язується виконувати наступні види робіт, дотримуючись вимог до них: представництво Центру в державних органах, відстеження нововведень у сфері цивільного та господарського законодавства, ведення внутрішньої документації, складання господарських договорів, ведення претензійно-позовної роботи, участь у переговорах, підготовка установчих документів для реєстрації підприємств. Дані види робіт повинні виконуватися в строки, встановлювані *Роботодавцем*.

2.2 *Роботодавець* зобов'язується організувати працю *Працівника*, своєчасно виплачувати заробітну плату, забезпечити безпечні умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, колективного договору, контракту, що включає: робочий кабінет, оснащений офісною технікою, в тому числі комп'ютером, принтером, факсом, модемом; восьмигодинний робочий день при п'ятиденному робочому тижні та відпустка тривалістю 24 дні; підвищення кваліфікації два рази на рік протягом двох тижнів.

3. Робочий час

3.1 *Працівник* зобов'язується виконувати «Правила внутрішнього трудового розпорядку».

3.2 Особливості режиму робочого часу: робочий день *Працівника* є ненормованим.

4. Оплата праці та соціально-побутове забезпечення Працівника

4.1 За виконання обов'язків, передбачених контрактом, *Працівнику* встановлюється: посадовий оклад у розмірі 10000 грн. на місяць, що виплачується 5 числа кожного місяця, надбавка за наукову ступінь доктора юридичних наук у розмірі 40% від окладу.

4.2 При використанні *Працівником* власного автомобіля для службових поїздок, йому встановлюється компенсація у розмірі 2000 грн. щомісяця. Для службових потреб *Працівнику* надається щомісячна сума на переговори по мобільному телефону в розмірі 400 грн.

4.3 *Працівнику* встановлюється щорічна оплачувана відпустка, до якої виплачується допомога в розмірі 8000 грн.

5. Відповідальність сторін, вирішення спорів

5.1 У разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством та цим контрактом.

5.2 Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленим чинним законодавством.

5.3 У разі розголошення комерційної таємниці *Працівник* підлягає достроковому звільненню без виплати компенсацій з обов'язком відшкодувати збиток, понесений *Роботодавцем* внаслідок розголошення комерційної таємниці.

6. Зміна, припинення та розірвання контракту

6.1 Зміни і доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

6.2 Контракт припиняється:

- а) після закінчення строку дії контракту;
- б) за згодою сторін;
- в) з ініціативи *Роботодавця* до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтями 40, 41 КЗПП України) та цим контрактом;
- г) з ініціативи *Працівника* до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтею 39 КЗПП України) та цим контрактом;
- д) з інших підстав, передбачених законодавством.

6.3 Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

- а) невиклата *Роботодавцем* посадового окладу протягом 7 днів після визначеного терміну;
- б) розголошення *Працівником* комерційної таємниці, що спричинило за собою матеріальні збитки.

При розірванні контракту з підстав, не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за п. 8 ст. 36 КЗПП України.

6.4 У випадку дострокового припинення контракту з незалежних від *Працівника* причин, в тому числі розірвання контракту *Працівником* з причин невиконання або неналежного виконання *Роботодавцем* своїх зобов'язань, передбачених цим контрактом, або *Роботодавцем* – з підстав, не

передбачених чинним законодавством і цим контрактом, *Працівнику* виплачується вихідна допомога у розмірі 20000 грн.

6.5 При достроковому розірванні контракту у разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

6.6 Контракт може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий термін.

6.7 Контракт набуває чинності з дня підписання його сторонами.

6.8 Сторони можуть передбачати у контракті випадки конфіденційності умов цього контракту. Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, і відносно органів, що здійснюють контроль їх дотримання.

6.9 Цей контракт складено у двох примірниках, які зберігаються у кожної із сторін і мають однакову юридичну силу.

6.10 Додаток до контракту:

посадова інструкція начальника юридичного відділу ТОВ «Мрія».

6.11 Відомості про роботодавця:

Адреса, № тел.: 69014, м. Запоріжжя, вул. Виробнича, д. 618; (061) 888–88–88

Розрахунковий рахунок № 299792458, АКБ «Південь»

6.12 Відомості про працівника:

Адреса, № тел.: 690006, м. Запоріжжя, вул. Травнева, д. 715; 999–99–99

Паспорт: серія ПП № 333 333 виданий 8 березня 1978 Жовтневим РВ УМВС в Запорізькій обл.

Роботодавець (підпис, ППІ)

« » 2019 р.

Робітник (підпис, ППІ)

« » 2019 р.

2.5. Практичне заняття на тему: «Діагностування проблем клієнта»

План

(2 год.)

1. Діагностування проблем клієнта, його мета та виявлення необхідних фактів.

2. Джерела збору інформації.

3. Використання методів нагромадження та аналізу інформації: спостереження, анкетування, метод фокус-груп, метод експертного оцінювання, метод Дельфі.

4. Позиційний аналіз організації: мета, зміст, завдання.

3. Обробка і оцінка результатів консультування.

Питання для обговорення

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 У яких випадках слід застосовувати експертне оцінювання діяльності організації?

5 У чому полягає статистичне оброблення результатів експертного оцінювання?

6 Які типи детермінованих моделей використовуються в економіко-математичному аналізі інформації?

7 Які методи належать до групи статистичних методів аналізу інформації?

8 Якими принципами повинен керуватися консультант при впровадженні розроблених ним пропозицій?

9 У чому полягає організаційне забезпечення реалізації нововведення?

10 Як консультант повинен здійснювати підтримку реалізації розроблених ним пропозицій?

Тести

1. Які методи відносяться до експертного оцінювання?

- а) анкетування та інтерв'ювання;
- б) дискусія;
- в) метод "Дельфі";
- г) всі перелічені методи.

2. Які методологічні відходи використовуються у процесі розробки консультаційних рекомендацій?

- а) системний, ситуаційний, процесний;
- б) усунення вузьких місць, концепція ідеальної системи;
- в) соціотехнічний, підхід з позицій людських відносин;
- г) консервативний, ліберальний, прогресивний.

3. В яких випадках доцільно використовувати метод "усунення вузьких місць"?

- а) діагностована проблема має локальний характер;
- б) діагностована проблема має глобальний характер;
- в) використовується виключно у виробничих підприємствах;
- г) у процесі формування теоретично ідеальних систем.

4. В яких випадках доцільно використовувати метод "концепція ідеальної системи"?

- а) діагностована проблема має локальний характер;
- б) діагностована проблема має глобальний характер;
- в) використовується виключно у виробничих підприємствах;
- г) у процесі формування теоретично ідеальних систем.

5. Які елементи входять до маркетингу консалтингових послуг?

- а) вибір цільової групи споживачів;
- б) продаж консалтингової послуги;
- в) всі запропоновані варіанти;
- г) аналіз кон'юнктури ринку.

6. Назвіть основні методи розрахунку вартості консультаційного продукту?

- а) середньогалузевий, результативний;
- б) ринковий, погодинний;
- в) середньогалузевий, паушальний;
- г) паушальний, погодинний.

7. Яким чином розраховується вартість консультаційного продукту за паушальний методом?

- а) на основі вартості одиниці робочого часу консультанта.;
- б) на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування;
- в) на основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування;
- г) на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги.

8. Яким чином розраховується вартість консультаційного продукту за погодинним методом?

- а) на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги;
- б) на основі вартості одиниці робочого часу консультанта;

в) на основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування;

г) на основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування.

9. Яким чином розраховується вартість консультаційного продукту за результативним методом?

а) на основі вартості одиниці робочого часу консультанта;

б) на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги;

в) на основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування;

г) на основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування.

Тематика рефератів

1 Порівняльна характеристика експертних методів аналізу управлінських проблем.

2 Класифікація методів діагностики в процесі управлінського консультування.

3 Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.

4 Генерація, оцінка та відбір раціональних ідей.

Вирішення управлінських ситуацій

Завдання 1.

Вибір моделі консультування.

До вас як до одного із співвласників консультаційної організації звернулося підприємство «Вікнабуд», яке три роки виробляє металопластикові вікна для населення за індивідуальними замовленнями. Незважаючи на те що підприємство завоювало авторитет, завжди вчасно виконує замовлення, ціни повністю прийнятні для клієнтів, за попередній рік обсяги замовлень залишилися на рівні першого року, коли підприємство розпочинало свою діяльність. Прибутковість підприємства нульова.

Необхідно:

1. Обрати модель консультування для підприємства та визначити поведінкову роль консультанта.

2. Скласти перелік робіт, які необхідно виконати для підприємства.
3. Визначити перелік даних, які потрібно зібрати для аналізу.
4. Розробити варіанти дій для виходу із ситуації.

Ділова гра «Вибір стратегії»

Цілі ділової гри

1. Освоєння консультаційних навиків виявлення, аналізу і розв'язання конкретних виробничих проблем.
2. Навчання груповим методам роботи при підготовці консультаційного проекту.

Державний моторний завод виготовляє дизелі кількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного споживання. Номенклатура продукції заводу кожні п'ять років оновлюється на одну третину. Підготовче виробництво не відповідає зростаючим вимогам. Більше 10 років будують блок заготовчого виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обробний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва у цьому році не передбачено. Обсяг незавершених будівельно-монтажних робіт, а також вартість устаткування, якого не вистачає (особливо для ливарного і обробного цехів), становить 3,2 млн грн. Приблизно 50% верстатного парку експлуатується більше 25 років. Колінчасті вали поставляються одним із заводів галузі з великими припусками і низької якості. Доопрацювання їх є дуже трудомістким видом робіт. У зв'язку з браком верстатників коефіцієнт змінності устаткування становить 1,1. За останні п'ять років на заводі зростають непродуктивні витрати, втрати від простоїв, браку, кількість порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 7,8% збільшилася трудомісткість виробів.

Без глобальної перебудови значна частина прибутку йтиме на покриття штрафних санкцій і на погашення позики банку. Заборгованість банку за минулий рік склала 9,5 млн. грн. За рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоотримав більше 8 млн. грн.. прибутку.

Постійне невиконання плану випуску продукції породжене технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю виконавчої дисципліни тощо.

Не дала належного ефекту спроба запровадити внутрішній комерційний розрахунок. Він не діє на всіх рівнях і зв'язках підприємства, відсутні горизонтальні зв'язки між робітниками, бригадами, ділянками, цехами, відділами і вертикальні — між робітниками, майстрами, іншими управлінцями. На заводі не вистачає 600 робітників. Погано вирішуються соціальні проблеми. 1200 працівників заводу не мають житла, бракує місць у гуртожитках для молоді.

Коротка техніко-економічна характеристика заводу наведена в табл. 2.7.

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Академічна група розбивається на підгрупи, кожна з яких повинна включати не більше 5—7 осіб. Підгрупа обирає керівника проекту, виявляє, аналізує проблеми і розроблює проект консультаційних рекомендацій з розвитку заводу на перспективу.

Учасникам ділової гри пропонується така модель вирішення проблем:

- а) формулювання проблем нестійкої роботи заводу;
- б) розгляд причин виникнення проблем;
- в) формулювання основних проблем з кожного напрямку; виділення внутрішніх і зовнішніх проблем;
- г) визначення цілей і завдань перебудови заводу за основними напрямками;
- д) вироблення основних напрямів розв'язання проблем;
- е) ув'язка комплексу заходів з розв'язання проблем з ресурсами, виконавцями і термінами;
- ж) обґрунтування пропонованих заходів;
- з) визначення послідовності реалізації заходів (необхідно виділити першочергові заходи, заходи другої черги і перспективні), обґрунтування запропонованої послідовності реалізації заходів;
- и) визначення ефективності пропонованого проекту.

Таблиця 2.8

**Коротка техніко-економічна характеристика моторного
заводу**

Показники	Значення
Загальні показники	
Середньорічна кількість:	
Показники	Значення
виробничо-промислового персоналу, осіб	6042
робітників	4310
з них:	
— в основному виробництві	2115
— ІТП	1012
Кількість цехів,	19
у т. ч. основних	12
Кількість робочих місць, од.	2394
Кількість робочих місць, що відповідають нормативним вимогам, од.	870
Вартість основних виробничих фондів, млн. грн.	65
Вартість активної частини, млн. грн.	17,8
Кількість технологічного обладнання, од.,	1391
у т. ч.	
— металорізальне	953
— термічне	49
— зварювальне	375
— станки з ЧПУ	14
Основні техніко-економічні показники	
Випуск товарної продукції, млн. грн.	85,3
в т. ч. товарів народного споживання, млн. грн.	2,5
Виконання договорів поставок, %	94,3
Граничний рівень витрат на 1 грн. продукції, коп.:	
— плановий	85
— фактичний	89,9
Фондовіддача, грн..	1,25
Технічний рівень продукції, що випускається	

Оновлення продукції за останні п'ять років, %	32
Частка продукції вищої якості в загальному обсязі товарної продукції, %	25,9
Технічний рівень виробництва	
Показники	Значення
Частка ручних робіт, %	36,4
Рівень механізації і автоматизації праці, %	42,4
Використання потужностей, %	96
Потужність інструментального виробництва, %	2,5

Найскладнішим етапом є визначення проблем і причин їх виникнення. Спочатку проблеми формулює керівник підгрупи, а потім слухачі пропонують формулювання проблем, а також виявляють причини їх виникнення. Узагальнені формулювання проблем вносяться до проекту консультаційних рекомендацій.

Після формулювання проблем учасники гри переходять до висунення ідей щодо напрямів розвитку заводу. Керівник підгрупи не повинен оцінювати пропоновані гравцями ідеї на стадії їх подання, навіть у тому випадку, якщо вони здаватимуться йому абсурдними. Кожен учасник ділової гри має мати можливість обдумати всі запропоновані ідеї. Після розгляду кожної ідеї керівник підгрупи підводить підсумки обговорення. Результати вносяться до проекту консультаційних рекомендацій. Кожний етап розроблення проекту змін обговорюють за участю всіх гравців і вносять до нього обґрунтоване колективне рішення.

Як самостійну проблему можна розглядати розроблення плану реалізації заходів. При підготовці проекту консультаційних рекомендацій необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок учасників підгрупи, активну роботу кожного.

Підведення підсумків ділової гри.

На підсумковому занятті академічної групи кожен керівник проекту представляє варіант своєї підгрупи, розповідаючи про ті проблеми й напрями, які розглядалися, але не були прийняті (необхідно вказати причину їх відхилення). Опонентами є слухачі інших підгруп. На основі загального обговорення запропонованих варіантів виробляють оптимальний варіант стратегії розвитку заводу.

Результати ділової гри оцінюють за п'ятибальною чи іншою системою. Критеріями оцінки є: доповідь (змістовна сторона, чіткість, лаконічність, регламент); новизна заходів; обґрунтованість заходів; активність членів підгрупи в обґрунтуванні і захисті пропонувананих заходів.

2.6. Практичне заняття на тему: «Методичний інструментарій консультанта»

План
(2 год.)

1. Методи нагромадження інформації
2. Методи аналізу інформації (економічні, статистичні, фінансових коефіцієнтів).
3. Методи бізнес-аналізу (методи інтелектуального аналізу даних; матриця БКГ; аналіз ділового циклу; крива досвіду; метод аналізу «GAP»; аналіз «3CS»; метод «LOTS»; модель Мак-Кінсі «7S»; модель «4PS»; аналіз конкуренції за М. Портером; аналіз беззбитковості; метод «критичного випадку»; аналіз життєвого циклу продукції; функціонально-вартісний аналіз)
4. Методи розробки та впровадження консультаційних послуг.

Питання для обговорення

- 1 Які методи застосовуються консультантами для збирання інформації в клієнтській організації?
- 2 В яких випадках слід застосовувати експертне оцінювання?
- 3 Як отримується інформація методом фокус-груп? Наведіть приклади.
- 4 Які процедури складають основу методу Дельфі?
- 5 Вкажіть основні фінансові коефіцієнти і охарактеризуйте порядок їх розрахунків.
- 6 У чому полягає удосконалення матриці БКГ організацією «Мак-Кінсі»?
- 7 Як консультант повинен здійснювати підтримку реалізації розроблених ним пропозицій?

Теми рефератів

1. Приклади створення ланцюжка формування цінності сучасними підприємствами.

2. Використання моделі «4Р» при розробці маркетингової стратегії підприємства.

Тести

1. Метод призначений для розв'язання завдань класифікації створює ієрархічну структуру класифікуючи правило типу «якщо — то»:

- а) Knowledge Discovery in Danadases
- б) дерево рішень
- в) штучні нейронні мережі
- г) матриця БКГ

2. Завдання, що вирішуються методами Knowledge Discovery in Danadases:

- а) класифікація
- б) кластеризація
- в) регресія
- г) всі вищезазначені

3. Підприємства, що завоювали великі частки ринку в зростаючих секторах економіки, називають:

- а) «зірками»
- б) «дійними коровами»
- в) «знаками питань»
- г) «собаками»

4. Підприємства, що завоювали невеликі частки ринку в галузях зі швидким розвитком, називають:

- а) «зірками»
- б) «дійними коровами»
- в) «знаками питань»
- г) «собаками»

5. Підприємства, що завоювали великі частки ринку в зрілих галузях, називають:

- а) «зірками»
- б) «дійними коровами»
- в) «знаками питань»
- г) «собаками»

6. Модель «3С» серед перелічених не включає в себе таку складову як:

- а) компанія

- б) клієнти
- в) кризові явища
- г) конкуренти

7. Модель Мак-Кінсі включає такі чинники як:

- а) стратегія (strategy)
- б) навички (skill)
- в) загальноновизнані цінності (shared values)
- г) всі вищезазначені

8. Скільки сил конкуренції виділив М. Портер, які визначають рівень прибутку в галузі:

- а) 3
- б) 5
- в) 7
- г) 12

9. Яка стратегія за М. Портером означає, що організація прагне до унікальності в певному аспекті, який вважає важливим значна кількість клієнтів:

- а) стратегія лідерства у зниженні витрат
- б) стратегія мінімізації ризиків
- в) стратегія диференціації
- г) стратегія фокусування

10. Сенс якої стратегії за М. Портером полягає в тому, щоб обрати сегмент галузевого ринку і обслуговувати його за допомогою обраної стратегії краще й ефективніше, ніж конкуренти:

- а) стратегія лідерства у зниженні витрат
- б) стратегія фокусування
- в) стратегія диференціації
- г) не має правильної відповіді.

11. Методи діагностики – це методи ...

- а) збору та обробки інформації;
- б) експериментальної перевірки;
- в) визначення проблем;
- г) розробки та оцінки рішень.

12. Методи вирішення проблем – це методи ...

- а) визначення проблем і методи розробки та оцінки рішень;
- б) експериментальної перевірки;
- в) вибору ролей консультанта і клієнта;
- г) співробітництва та допомоги клієнту в здійсненні змін.

13. Методи визначення проблем – це методи ...

- а) розробки та прийняття альтернативних рішень;
- б) групової роботи, ділових ігор;
- в) переконання;
- г) побудови дерева цілей з використанням експертних оцінок.

14. Методи розробки та реалізації рішень – це методи ...

- а) ділових ігор, групової роботи;
- б) розробки, вибору та аналізу альтернативних рішень;
- в) формування робочих груп, проведення проблемних нарад;
- г) розвитку творчого потенціалу керівників.

15. Методи реалізації – це методи ...

- а) вибору ролей консультанта і клієнта;
- б) розвитку творчого потенціалу керівників;
- в) експериментальної перевірки;
- г) підвищення мотивації персоналу.

16. Методи експериментальної перевірки – це методи ...

- а) формування робочих груп, проведення проблемних нарад;
- б) групової роботи, ділових ігор;
- в) розробки альтернативних рішень;
- г) переконання, заохочення та покарання

Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач **Завдання 1.**

Розрахунок вартості дводенного семінару.

Ціль: оволодіти методикою розрахунку затрат на проведення 2-денного семінару.

Методичні вказівки. Для організації проведення семінару необхідно врахувати наступні статті витрат: транспортні витрати, проживання та харчування учасників семінару, оплату роботи лекторів і адміністратора, оренду приміщення, вартість телефонних переговорів, витрати на рекламу та канцелярські товари, витрати на організацію культурної програми. У вартість семінару буде включено також прибуток організаторів (20%) і ПДВ (20%).

Умова: Розрахувати витрати на організацію дводенного семінару в м. Запоріжжя для працівників кадрових служб місцевих підприємств на тему "Оптимізація процедури прийому на роботу". Кількість учасників - 30 осіб, харчування - чотири рази в день, кількість лекторів - 4. Заповнить табл. 2.9.

Хід виконання:

- Визначити статті витрат на організацію і проведення семінару;

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат на організацію і проведення семінару

Вид витрат	Розрахунок	Сума, грн.
Кількість учасників		
Оплата роботи 4-х лекторів		
Оплата роботи адміністратора (робота з організації семінару, зустрічі, супровід під час семінару) Відрахування в пенсійний фонд Оренда приміщення Харчування: обід та вечеря в перший день, сніданок та обід в другий день; кофе-паузи		
Телефонні перемовини щодо організації семінару		
Реклама		
Канцелярські товари		
Всього:		

Визначити:

- суму прибутку організаторів;
- визначити суму ПДВ;
- визначити загальну суму витрат на організацію та проведення семінару.
- визначити витрати на участь в семінарі для 1 учасника.

2.7. Практичне заняття на тему: «Розробка та презентація консультаційних рекомендацій. Впровадження змін в організацію клієнта »

(2 год.)

План

1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
2. Оцінка альтернатив рішення проблеми.
3. Презентація консультативних рекомендацій клієнту
4. Програма підготовки до впровадження змін.
5. Зміст та аспекти завершального етапу процесу консультування.
6. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування.
7. Оцінка ефективності та результативності консультування.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте фактори, що визначають ефективність якості консультування.
2. Як вимірюється ефект консультування?
3. Інформаційне забезпечення діяльності консультанта.

Завдання

Провести СВОТ-аналіз діяльності підприємства за визначеними напрямками. Підготувати презентацію результатів.

Тести

1. Яка тактика подолання опору змінам являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін:

- а) переговори;
- б) участь;
- в) кооптація;
- г) маніпулювання;

2. Яка тактика подолання опору змінам передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін:

- а) переговори;
- б) навчання і спілкування;

- в) кооптація;
- г) маніпулювання;

3. Яка тактика подолання опору змінам сприяє створенню чинників, що усунуть нерозуміння, пов'язане із невірною або неповною інформацією, і переорієнтують погляди під час дискусій:

- а) переговори
- б) кооптація;
- в) навчання і спілкування;
- г) маніпулювання;

4. Яка тактика подолання опору змінам полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві:

- а) переговори
- б) кооптація;
- в) навчання і спілкування;
- г) маніпулювання;

5. Вимірними якоюсь мірою результатами консультування є:

- а) звіти;
- б) схеми;
- в) документи;
- г) таблиці.

6. Яка тактика подолання опору змінам дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування:

- а) примус;
- б) участь;
- в) переговори;
- г) маніпуляція.

7. Головною метою спільних зусиль консультанта і клієнта на етапі впровадження змін є:

а) відповідність принципів управління, які введені і використовуються в тій чи іншій компанії – загальноприйнятим принципам, які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть застосовуватися в правових, економічних та політичних умовах;

б) забезпечення життєздатності запланованих реорганізаційних заходів в організації клієнта та формування системи їх підтримки у довгостроковому періоді;

в) розробка заходів, що дозволять поліпшити стан організації клієнта;

г) оцінка альтернатив рішення проблеми.

8. Підсумковий звіт має бути структурований наступним чином:

а) вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);

б) нещодавно виявлені факти, або встановлені нові зв'язки відомих фактів, рішення проблем, аргументи;

в) стислий звіт робіт із вказанням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;

г) додатки.

9. Знайти неправильну відповідь: персональні цілі, що у результаті виникнення загрози їх реалізації можуть спровокувати опір змінам:

а) влада і контроль за ресурсами підприємства;

б) гроші (підвищення прибутку або того, що може замінити прибуток);

в) ворожість;

г) безпека роботи (захист від можливої втрати своєї посади).

10. Скільки виділяють можливих логічних схем побудування змістовної частини підсумкового звіту:

а) 5

б) 3

в) 2

г) 4

3 . РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник Київ : Академвидав, 2008. 240 с.

2. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навчальний посібник. Київ: МАУП, 2003. 104 с.

3. Основи управлінського консультування : конспект лекцій / уклад. М.М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2011. 65 с.

4. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Основи управлінського консультування : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.

5. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. 188 с.

6. Соколенко В. А., О. Ю. Лінькова. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

Допоміжна

7. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. – Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry Edited by Kipping M. and Engwall L. / под ред. М. Киппинга, Л. Энгвелла. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2008. 416 с.

8. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования : учеб.-практ. пос. Москва : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2006. 240 с.

9. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / пер. с англ. И.Гаврилова.; под ред. Калверта Маркхэма. Москва : : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с. :ил.

10. Токмакова Н. О., Андриянова М. В. Менеджмент-консалтинг : учеб.-мет. комплекс. Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 271 с.

11. Зиновьев Ф.В. Борисенко П.А. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. Симферополь: ЧП «Предприятие Фенікс», 2010. 200 с.

Інформаційні ресурси

1. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/cm/>.

2. Інтернет-портал для управлінців. URL: <https://businessviews.com.ua>

3. Articles by McKinsey Quarterly : електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях [Інтернет-ресурс]. URL: <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>.

4. Менеджмент і консалтинг: каталог сайтів. URL: <http://www.relevantdirectory.com.ua/business/management>. - Заголовок с екрана.