

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
“ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

А.С. Чкан  
К.В. Сухарева

## **ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ** (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління)

Методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № від

Запоріжжя  
2013

УДК: 658(076.4)

ББК: У210я73

Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А.С. Чкан, К.В. Сухарева. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 56 с.

Видання містить інформацію для поглиблення теоретичних знань студентів, які вивчають дисципліну «Основи управлінського консультування (вкл. мод. «Актуальні проблеми теорії управління»)), закріплення їх практичних навичок. За кожною темою курсу запропоновано тестові завдання для самоперевірки знань, контрольні питання. У виданні систематизовано та узагальнено практичні завдання для перевірки рівня знань студентів.

Видання розроблене для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування».

Рецензент

С.В. Маркова

Відповідальний за випуск

А.С. Чкан

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ВИДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
ТЕМА 2 СУБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ....	19
ТЕМА 3 ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	25
ТЕМА 4 МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСУЛЬТАНТА .....	31
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ .....	36
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	38
ГЛОСАРІЙ .....	45
ЛІТЕРАТУРА.....	54

## ВСТУП

Перехід України до ринкових відносин зумовив такі зміни в управлінні підприємствами, які вимагають принципово нових підходів, що є адекватними сучасним умовам вільного ринку. В даних умовах більшість керівників, не маючи досвіду незалежної комерційної діяльності, опиняються в ситуації, коли необхідним є самостійне прийняття рішень за умов відсутності достатньої кількості інформації та часу. За кордоном забезпечення цих завдань беруть на себе консалтингові фірми, що працюють у різних сферах економіки, пропонуючи компаніям-клієнтам широкий набір послуг. У той же час в Україні роль консультантів як суб'єктів ринкової економіки ще не отримала достатнього застосування, однак потреба в них є нагальною.

Необхідність управлінського консультування викликана постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами керівників знайти комерційне застосування своїм здібностям, логікою розвитку організаційної науки і практики. Саме тому дисципліна «Основи управлінського консультування (вкл. мод. «Актуальні проблеми теорії управління»)» є необхідною для вивчення при підготовці висококваліфікованих фахівців.

Курс «Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління)» є необхідною частиною підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування».

Для успішного засвоєння програмного матеріалу необхідні знання системного менеджменту, економічного та фінансового аналізу, маркетингу, психології управління.

Мета дисципліни – розкрити можливості управлінського консалтингу і розробити рекомендації щодо ефективного використання його потенціалу в розвитку реального бізнесу.

Для досягнення цієї мети у процесі вивчення дисципліни необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити зміст консалтингової діяльності та необхідність цієї діяльності для планування та організації успішного бізнесу;
- розглянути умови успішного консультування, усвідомити технологію надання консалтингових послуг;
- набути навичок підготовки та проведення консалтингової діяльності.

За підсумками вивчення курсу студенти повинні:

Знати:

- теоретичні основи управлінського консультування;
- завдання та методи управлінського консультування;
- можливості й обмеження консультування як виду діяльності;
- процедури пошуку і вибору консультативної організації;
- методи оцінки ефективності консультування.

## Вміти

- використовувати отримані знання для здійснення консультативної діяльності;
- аналізувати пропозиції консультантів;
- формулювати умови консультативних кейсів;
- встановлювати необхідні клієнтські відносини;
- використовувати на практиці пропозиції консультантів.

Методика викладання дисципліни передбачає застосування сучасних тренінгових методів навчання, які дозволяють комплексно засвоїти знання та набути всебічних практичних навичок.

# ТЕМА 1

## СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ВИДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Мета:** з'ясувати сутність управлінського консультування як виду діяльності, його види та особливості, оволодіти навичками складання договору на надання консультаційних послуг.

### План

1. Сутність управлінського консультування, його види.
2. Поняття консультаційної послуги, її особливості.
3. Особливості становлення та розвитку консультування в Україні.

### Методичні вказівки.

**1.** При вивченні питання необхідно враховувати, що управлінське консультування – це підприємницька діяльність щодо надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій.

В рамках цього питання студенти повинні детально систематизувати різні види консультаційних послуг (процесне, експертне, навчальне консультування), виявити їх особливості.

*Характерними рисами процесного консультування є:*

- організація та проведення ділових та інноваційних ігор з проблематики, інших форм групової та індивідуальної роботи;
- організація процесу пошуку рішень і аналізу альтернатив фахівцями компанії без суджень, оцінок і коментарів консультанта по суті проблеми, що досліджується;
- участь у процесі прийняття рішень (у робочих нарадах, дискусіях з правом дорадчого голосу);
- нагляд за впровадженням рекомендацій (проведення контрольних замірів, виявлення відхилень від нормативів, планів, графіків);
- участь у впровадженні (коригування та розробка нових рекомендацій з ініціативи консультантів);
- пряме втручання в управління (прийняття управлінських рішень, спрямованих на впровадження рекомендацій).

*Навчальному консультуванню притаманні такі риси:*

- стандартна програма (клієнт обирає семінари, ділові ігри тощо з пропонованого консультантом переліку);
- спеціально адаптована програма (проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму і обирає форму навчальних заходів);

- спеціально сформована група (консультант проводить спеціальні заходи щодо формування навчальної групи – розробляє вимоги до учасників навчальної групи і проводить відбір, використовуючи спеціальні методи, такі як анкетування, співбесіди, ділові ігри, аналіз особової справ);

- підготовка учасників до групової роботи (для підвищення ефективності та результативності навчальних заходів, особливо спрямованих на рішення практичних завдань бізнесу, пов'язаних з обговоренням і пошуком рішень, консультант проводить тренінги з розвитку комунікативних навичок, навичок прийняття колективних рішень);

- навчання методик та інструментарію вирішення завдань (завдання консультанта – передати вміння і навички використання власного інструментарію і технологій фахівцям компанії таким чином, щоб за його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності);

- повне занурення учасників у проблематику (проводиться для того, щоб в максимально стислі терміни навчальна група освоїла мінімально-необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або розробила необхідні рішення; як правило, закінчується ескізним проектуванням будь-яких змін та інновацій).

*Експертному консультуванню притаманні такі риси:*

- усні консультації в режимі «питання-відповідь»;

- усні консультації в режимі дискусії, обговорення проблем, причин їх виникнення, можливих заходів щодо усунення;

- письмові відповіді на поставлені запитання;

- аналітичні огляди літератури, нормативних документів, практики;

- експрес-аналіз ситуації, визначення напрямків втручання (спостереження, співбесіда, письмові опитування та анкетування, вивчення документів, дискусії з проблематики та ін.);

- поглиблений аналіз ситуації, виявлення справжніх, глибинних причин труднощів підприємства (вибір критеріїв оцінки та розробка оціночних шкал і еталонів, спеціальні програми досліджень, формування респондентських та експертних груп, використання спеціального діагностичного інструментарію, модельне проектування);

- структурування завдань, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки та висновки.

**2.** Вивчаючи питання особливостей консультаційних послуг, необхідно розуміти її як інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Студенти повинні дослідити наступні особливості послуги:

- відсутність завершеної матеріальної форми;

- відмінність у методології розробки, змісті і технології впровадження;

- залежність рівня якості та результативності консультування від особистої участі та професіоналізму консультанта тощо.

3. В рамках третього питання необхідним є визначення сфер застосування знань і вмінь українських консультантів, а саме:

- стратегічне консультування;
- консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, запровадження фінансового менеджменту;
- оптимізація структур управління й розподілу функцій в організаціях;
- рекламний і маркетинговий аудит;
- управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;
- персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Крім цього необхідним є визначення основних бар'єрів, що стримують та знижують попит на консультаційні послуги в Україні:

- складна макроекономічна ситуація і невисока ділова активність у багатьох секторах економіки;
- низька культура роботи з незалежними експертами;
- наявність подвійних систем обліку (для себе і для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;
- недостатньо активна маркетингова діяльність консультантів.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Практичне завдання 1

#### Складання контракту на роботу консультанта

**Мета:** оволодіти навичками складання контракту адміністратора (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 зовнішній ринок.



# КОНТРАКТ

## на роботу консультанта

м. Запоріжжя

1 травня 2013 р.

Інформаційно-консультаційний центр ТОВ «Аякс» в особі директора центру Іванова Івана Петровича, який іменується далі «*Роботодавцем*», з одного боку, і громадянин Домейко Олексій Спиридонович, 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 10.05.2013 р. по 10.08.2013 р.

### 1. Загальні положення

1.1 На підставі контракту виникають трудові відносини між *Працівником* і 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 5000 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 500 грн. щомісяця. Для службових потреб *Працівнику* надається щомісячна сума на переговори по мобільному телефону в розмірі 300 грн.

4.3 *Працівнику* встановлюється щорічна оплачувана відпустка, до якої виплачується допомога в розмірі 5000 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 10000 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 кожній із сторін і мають однакову юридичну силу.

6.10 Додаток до контракту:

посадова інструкція начальнику юридичного відділу ТОВ «Аякс».

6.11 Відомості про роботодавця:

Адреса, № тел.: 69095, м. Запоріжжя, вул. Атлантична, д. 618; (061) 888–88–88

Розрахунковий рахунок № 299792458, АКБ «Тріумфбанк»

6.12 Відомості про працівника:

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

Паспорт: серія ПП № 333 333 виданий 16 березня 1975 Заводським РВ УМВС в Запорізькій обл.

Роботодавець \_\_\_\_\_  
(підпис, ПП)

Робітник \_\_\_\_\_  
(підпис, ПП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Практичне завдання 2

### Складання договору на надання консультаційних послуг

**Мета:** оволодіти навичками складання договору про надання консультаційних послуг.

**Методичні вказівки.** Укладаючи договір про надання консультаційних послуг, необхідно чітко визначити тип послуги, що замовляється. Управлінське консультування може бути реалізовано двома шляхами: консультуванням процесу і консультуванням проекту. При консультуванні проекту ставиться діагноз і розробляється проект вдосконалення управління в клієнтському підприємстві. При консультуванні процесу консультанти навчають працівників підприємства використанню методів діагностики та вирішення проблем. Ще одним шляхом організації роботи консультантів може бути експертне консультування, коли керівник організації запитує, а консультант відповідає, не проводячи попереднього і додаткового аналізу ситуації.

**Умова.** Скласти договір на надання консультаційних послуг за формою експертного консультування.

### **ДОГОВІР** **на створення науково-технічної продукції**

м. Запоріжжя

5 квітня 2013 р.

Запорізький національний університет, надалі – *Виконавець*, в особі ректора Фролова Миколи Олександровича, що діє на підставі Статуту та Положення, з одного боку, а також приватне сільськогосподарське підприємство «Основа» Куйбишевського району Запорізької області, надалі – *Замовник*, в особі директора Степанова Володимир Івановича, що діє на підставі Статуту, уклали даний договір про нижченаведене:

#### **1. Предмет договору**

1.1 Замовник доручає, а Виконавець приймає на себе проведення згідно з календарним планом (Додаток № 1) робіт за темою «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

1.2 Належність роботи до науково-технічних програм обумовлена: Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки» від 29.01.2001 р. № 62/2001 р., Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2011 р. № 177 «Про Урегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки», розпорядженням голови Запорізької обласної держадміністрації «Про науково-координаційний центр реформування агропромислового комплексу Запорізької області» від 12.06.1998 р. № 300.

1.3 Термін виконання робіт за договором – з 5 квітня 2013 р. по 31 грудня 2015 р.

1.4 Прийом і оцінка науково-технічної продукції (НТП) здійснюється відповідно до календарного плану.

1.5 Використання НТП здійснюється Замовником.

## **2. Порядок здачі-прийому робіт**

2.1 Після завершення кожного етапу згідно з календарним планом Виконавець подає Замовнику акт здачі-прийому НТП.

2.2 Замовник протягом 10 днів з дня отримання Акту здачі-прийому науково-технічної продукції зобов'язується прислати Виконавцю підписаний акт або мотивовану відмову. Порядок розгляду звітних матеріалів визначається Замовником протягом 5 днів з дня отримання відповідних документів.

2.3 У разі невідповідності результатів роботи календарному плану сторонами складається двосторонній акт із зазначенням необхідних доопрацювань. Виконавець зобов'язується провести необхідні виправлення без додаткової оплати у межах договірних асигнувань.

2.4 У випадку дострокового виконання науково-технічних робіт Замовник зобов'язаний достроково прийняти і оплатити роботу згідно з актом здачі-прийому НТП за договірною ціною.

## **3. Вартість робіт і порядок розрахунків**

3.1 За виконану роботу згідно з цим Договором Замовник сплачує Виконавцю на підставі Акту здачі-прийому згідно з протоколом угоди (Додаток 2) на виконання роботи 30 000 (тридцять тисяч) гривень.

3.2 Оплата роботи проводиться за рахунок Замовника згідно календарного плану (Додаток 1) з авансовим платежем у розмірі 60 % від кошторисної вартості, що становить 18 000 (вісімнадцять тисяч) гривень.

3.3 Остаточний розрахунок за етап проводиться у строк до 5 банківських днів після підписання сторонами акту здачі-прийому НТП.

3.4 Підставою для початку виконання робіт є нарахування на розрахунковий рахунок Виконавця авансового платежу.

3.5 Підставою для остаточних розрахунків за виконання робіт за договором в цілому є акти здачі-прийому НТП.

3.6 Розрахунки виконавців оплачуються Замовником в установленому порядку, згідно з актами здачі-прийому науково-технічної продукції.

3.7 Виконавцю надається право залучення і фінансування співвиконавців, які залучаються до виконання умов Договору в порядку кооперації.

## **4. Відповідальність сторін**

4.1 За невиконання або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором сторони несуть майнову відповідальність згідно з чинним законодавством України.

## **5. Додаткові умови**

5.1 Термін дії за домовленістю сторін може бути скорочений.

5.2 У випадку дострокового завершення науково-методичних робіт, передбачених календарним планом цього Договору, за умовою підтвердження цього актом прийому-передачі науково-технічної продукції, відсутності претензій Замовника до Виконавця з виконання робіт, наявності акта прийому-передачі науково-методичної документації, Замовник здійснює преміювання Виконавця в обсязі, передбаченому додатковою згодою.

## **6. Питання власності на науково-технічну продукцію**

6.1 Право використання науково-технічної продукції, створеної під час виконання Договору, встановлюється згідно з чинним законодавством України.

6.2 Право власності на патенти, якщо вони будуть отримані в результаті виконання роботи за Договором, встановлюється згідно чинному патентному законодавству України.

## **7. Термін дії Договору, юридичні адреси та банківські реквізити сторін**

7.1 Термін дії Договору встановлюється з 5 квітня 2013 р. в 31 грудня 2015 р.

7.2 Адреси та банківські реквізити сторін.

ВИКОНАВЦЯ:

ЗАМОВНИКА:

ВИКОНАВЕЦЬ \_\_\_\_\_  
МП

ЗАМОВНИК \_\_\_\_\_  
МП

Додатки:

1. Календарний план до замовлення-завдання на виконання науково-технічної продукції

2. Протокол узгодження договірної ціни НТП

## Календарний план

до замовлення-завдання на виконання науково-технічної продукції на тему:

### «Науково-методичне та консультативне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа»

№ п/п	Назва етапів, робіт	Вартість робіт, грн.	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Форма звітності
<b>1.</b>	<b>Етап 1. Початкова робота</b>	7 000	05.04.2013– 31.05.2013		
1.1	Узгодження календарного плану виконання НТП			НІЧ	
1.2	Розробка календарного плану та узгодження окремих специфічних для господарства робіт по етапах			НІЧ	Календарний план
1.3	Експертиза рішень Правління, Загальних зборів. Зборів співвласників з питань паювання та розподілу майна в натурі			НІЧ	Пропозиції
1.4	Науково-методичне консультування комісії з організації вирішення майнових питань відносно проблемних питань, які виявлені в результаті проведення робіт в розрізі п. 1.3 цього календарного плану			НІЧ	Пропозиції
1.5	Розробка Порядку скликання, організації роботи та прийняття рішень Зборів співвласників майна (регламент)			НІЧ	Порядок
1.6	Уточнення й внесення доповнень до Положення про комісію з організації вирішення майнових питань			НІЧ	Положення
1.7	Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових спорів і Зборів співвласників			НІЧ	Організаційно-розпорядча документація
<b>2.</b>	<b>Етап 2. Підготовча робота</b>	11 000	01.06.2013– 31.07.2013		
2.1	Методичне консультування з проблем інвентаризації активів і зобов'язань підприємства			НІЧ	

2.2	Розробка Положення про інвентаризацію активів і документальної інвентаризації зобов'язань			НІЧ	Положення
2.3	Розробка Положення про порядок паювання майна			НІЧ	Положення
2.4	Коригування за необхідності уточненого пайового фонду майна Співвласників			НІЧ	Розрахунки
2.5	Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників			НІЧ	Організаційно-розпорядча документація
<b>3.</b>	<b>Етап 3. Погоджувальна робота</b>	6 500	01.08.2013–30.09.2014		
3.1	Методичне консультування капіталізації платежів підприємства, обов'язкових для виконання правонаступником			НІЧ	Розрахунки
3.2	Складання списку активів за їх призначенням			НІЧ	Розрахунки
3.3	Методичне консультування процесу врегулювання інвентаризаційних різниць			НІЧ	Розрахунки
3.4	Методичне консультування та розрахунок персоніфікованого розміру майнового паю			НІЧ	Розрахунки
3.5	Розробка необхідних проектів рішень засідань Комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників			НІЧ	Організаційно-розпорядча документація
3.6	Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження підсумків паювання майна			НІЧ	Протоколи
<b>4.</b>	<b>Етап 4. Заклучна робота</b>		01.10.2014–31.12.2015		
4.1	Методичне консультування виділення майна в натурі окремим співвласникам або групам співвласників з використанням його на свій розсуд			НІЧ	
4.2	Методичне консультування виділення майна в натурі в загальну часткову власність			НІЧ	
4.3	Методичне консультування			НІЧ	



	з проблем використання майнових прав їх Співвласниками				
4.4	Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників			НІЧ	Організаційно-розпорядча документація
4.5	Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження рішень щодо виділення окремих майнових об'єктів конкретним співвласникам у власність			НІЧ	
4.6	Підготовка звіту			НІЧ	Звіт
	Разом по етапах	30 000	05.04.2013– 31.12.2015		

## ПРОТОКОЛ

### погодження договірної ціни НТП

Назва НТП «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

Договір № \_\_\_\_\_ від 5 квітня 2013 р.

Ми, нижче підписані,

**Від ЗАМОВНИКА:** приватне сільськогосподарське підприємство «Основа»

**Від ВИКОНАВЦЯ:** Запорізький національний університет

підтверджуємо, що сторонами досягнуто згоди про величину договірної ціни на створення науково-технічної продукції на суму 30000 (тридцять тисяч) гривень, з авансовим платежем у розмірі 60 % кошторисної вартості, що становить 18 000 (вісімнадцять тисяч) гривень. Цей протокол є основою для проведення розрахунків і платежів між **ВИКОНАВЦЕМ** та **ЗАМОВНИКОМ**.

ВИКОНАВЕЦЬ \_\_\_\_\_  
МП

ЗАМОВНИК \_\_\_\_\_  
МП

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняття «управлінське консультування».
2. Що є метою управлінського консультування?
3. Охарактеризуйте типи управлінського консультування.
4. Як визначити управлінське консультування з позицій функціонального та професіонального підходів?
5. Які існують види ділових послуг?
6. Що слід розуміти під терміном «бенмаркінг»?
7. Що слід розуміти під терміном «коучінг»?
8. Що слід розуміти під терміном «аутсорсінг»?

Література: Основна: 1, 5, 8

Додаткова: 3, 5, 10, 11

## ТЕМА 2

### СУБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ

**Мета:** дослідити види основних суб'єктів консультативної діяльності, їх роль в консультативній діяльності та особливості взаємодії залежно від виду послуги, що надається.

#### План

1. Зовнішні та внутрішні консультанти, вимоги до консультантів.
2. Моделі та способи консультування.
3. Маркетинг консультативних послуг.

#### Методичні рекомендації:

**1.** Вивчаючи перше питання, студенти повинні ґрунтовно дослідити характер роботи зовнішніх та внутрішніх консультантів, виявити основні відмінності, що існують між ними, особливості характеру та способу їх діяльності.

#### Внутрішні консультанти

*Є штатними співробітниками організації*

- внутрішні підрозділи крупних корпорацій;
- центральний апарат управління;
- керівники та менеджери підрозділів

#### Зовнішні консультанти

*Не є штатними співробітниками організації*

- окремі консультанти;
- консалтингові фірми: крупні багатофункціональні, аудиторсько-бухгалтерські, дрібні консалтингові, вузькоспеціалізовані

Основні *вимоги до консультантів* можуть бути систематизовані наступним чином:

- інтелектуальні здібності – здатність аналізувати, швидке засвоєння значних інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- емоційна зрілість – чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, рівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;
- особисті якості – почуття власної гідності, дух підприємництва, ініціативність, ділова етика;
- контактність – вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;
- фізичні якості – вміння адаптуватися до роботи у різних соціально-психологічних умовах, здатність витримувати інтелектуальні та фізичні навантаження, стрес.

**2.** Під моделлю консультування при вивченні другого питання необхідно розуміти схему проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

В зазначеному питанні необхідно ґрунтовно проаналізувати моделі консультування, систематизовані та узагальнені на рис. 2.1.

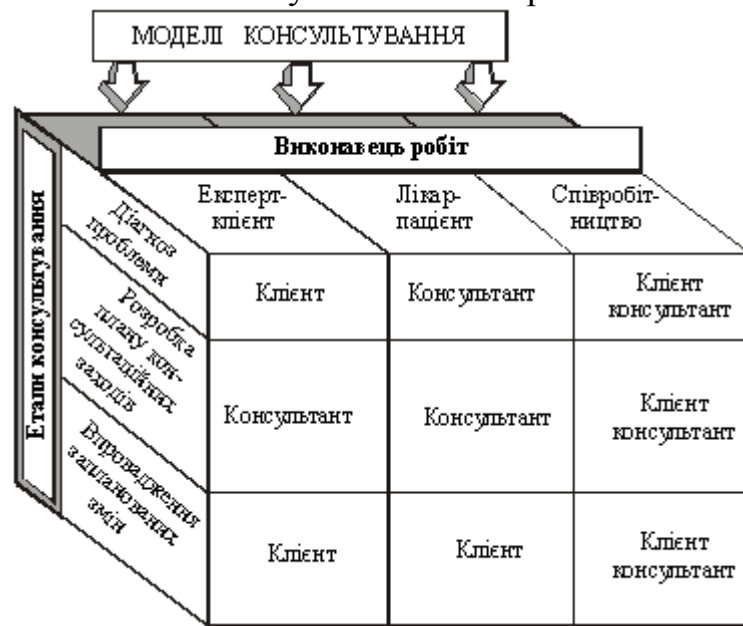


Рис. 2.1. Моделі управлінського консультування

**3. Розуміючи, що маркетинг консалтингових послуг** – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт, необхідним є дослідження в рамках третього питання основних етапів цього процесу, а саме:

- визначення типів консалтингових продуктів, що може запропонувати фірма;
- аналіз кон'юнктури ринку: визначення потенційної місткості ринку, його меж; тенденцій та перспектив розвитку; доступності ринку; рівня конкуренції; поведінки конкурентів;
- сегментування ринку: регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг; дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;
- вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма: з якими клієнтами бажає працювати фірма? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?
- систему просування консалтингових послуг, яка націлена на: формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш доцільних методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі;
- продаж консалтингової послуги: розробка методів заохочення клієнтів; підготовка пропозицій;
- збереження клієнтів: забезпечення і підтримка зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності.

Важливим є визначення особливостей просування консультаційних послуг (реклама, участь у семінарах, тренінгах, симпозіумах) та методів ціноутворення (за результатами, погодинний, паушальний).

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Практичне завдання 1**

#### **Визначення вартості консультаційних послуг**

**Мета:** оволодіти методикою розрахунку вартості консультаційної послуги.

**Методичні вказівки.** Для розрахунку вартості консультаційної послуги процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які потім підсумовуються. У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно врахувати різні кваліфікаційні рівні працівників, які беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку краще використовувати погодинну оплату праці.

Відповідно до цього методу менеджер проекту в розрахунок вартості включає час роботи кожного консультанта окремо, помножуючи його на встановлену у фірмі погодинну ставку оплати праці працівників даної кваліфікації. Остаточна вартість визначається підсумовуванням вартості роботи всіх членів команди.

**Умова.** Старший експерт і молодший спеціаліст працюють над створенням структури заробітної плати підприємства. Розцінки на консультаційні послуги старшого експерта і молодшого спеціаліста, відповідно, 1000 грн. на день і 500 грн. на день. Необхідно розрахувати вартість консультаційних послуг.

#### **Хід виконання.**

1. Визначаємо тривалість робіт. Досвід показує, що на оцінку першої ланки співробітників потрібно затратити половину дня. Таких ланок двадцять. Таким чином, для виконання даної частини замовлення необхідно 10 днів. Наступні етапи роботи визначаються таким же чином (табл. 2.1).

2. Розподіляємо функції між консультантами.

Молодший спеціаліст виконує 1-й, 2-й, 6-й і 7-й етапи консультування. Інші етапи здійснює старший експерт.

3. Розраховуємо тривалість роботи старшого експерта (у днях):

$$10 + 1 + 1 + 1 + 2 + 2 = 17 \text{ днів.}$$

Молодший фахівець буде працювати:

$$2 + 1 + 2 + 1 = 6 \text{ днів.}$$

Вартість роботи старшого експерта складе:

$$17 \text{ днів} \times 1000 \text{ грн./день} = 17\,000 \text{ грн.}$$

Вартість роботи молодшого спеціаліста:

$$6 \text{ днів} \times 500 \text{ грн./день} = 3\,000 \text{ грн.}$$

4. Вартість консультаційних послуг становитиме:  
 $17\ 000 + 3\ 000 = 20\ 000$  грн.

Таблиця 2.1

Етапи робіт при наданні консультаційної послуги

Етап	Час	Назва виду робіт
1	2 дні	Збір основної інформації
2	1 день	Підготовка, заповнення та збір анкет
3	10 днів	Оцінка основних ланок
4	1 день	Попереднє ранжування ланок
5	1 день	Оцінка і градація
6	2 дні	Підготовка до оцінки неосновних ланок
7	1 день	Ранжування неосновних ланок
8	1 день	Аналіз інформації по заробітній платі
9	2 дні	Підготовка структури заробітної плати
10	2 дні	Розробка схем виплат заробітної плати
Загалом:	23 дні	

**Відповідь:** вартість консультаційних послуг становитиме 20 000 грн.

## Практичне завдання 2

### Розрахунок вартості дводенного семінару

**Мета:** оволодіти методикою розрахунку витрат 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 та 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 2-денного семінару, проведеного у м. Запоріжжя для працівників кадрових служб місцевих підприємств на тему «Оптимізація процедури прийому на роботу». Кількість учасників – 30 осіб, харчування – 2 рази на день (по 50 грн. на особу) та 4 кавибрейк на день (по 35 грн. на день), кількість лекторів – 4, витрати на оплату роботи одного лектора складають 300 грн./год., адміністратора – 200 грн./день. Витрати на переговори з приводу організації семінару складають 100 грн.; рекламу в Інтернет – 35 грн. за оголошення, кількість яких складає в загальному підсумку 20 штук; канцелярські вироби – 50 грн. на одного відвідувача семінару.

### Хід виконання.

1. Визначимо статті витрат на організацію та проведення семінару (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Статті витрат на організацію та проведення семінару

Вид витрат	Розрахунок	Сума, грн.
Кількість учасників	30 осіб	–
Оплата роботи 4–х лекторів	4 особи x 8 год./день x 2 дня x 300 грн./год	19 200
Оплата роботи адміністратора (робота з організації семінару, зустрічі, супровід під час семінару)	200 грн./день x 2 дня	400
Відрахування до пенсійного фонду	(19 200 + 400) x 37,5%	7 350
Оренда приміщення	150 грн./час x 10 час x 2 дня	3000
Харчування: обід і вечеря у перший день і сніданок і обід у другий день; кавабрейки	2 харчування x 50 грн. x 30 осіб x 2 дні	6 000
	4 брейки в день x 2 дня x 35 грн.	280
Телефонні переговори стосовно організації семінару		100
Реклама	20 оголошень на сайтах Інтернет x 35 грн.	700
Канцелярські товари	50 грн. x 30 осіб	1500
Всього		38530

2. Сума прибутку (20 %) організаторів складе:

$$38530 \times 0,2 = 7706 \text{ грн.}$$

ПДВ становитиме:

$$(38530 + 7706) \times 20 \% = 9247,2 \text{ грн.}$$

Загальна вартість проведення семінару складе:

$$38530 + 7706 + 9247,2 = 55483,2 \text{ грн.}$$

3. Таким чином, витрати на участь у дводенному семінарі для одного учасника складуть:

$$55483,2/30 = 1849,44 \text{ грн.}$$

**Відповідь:** Вартість організації дводенного семінару складає 55483,2 грн. Вартість участі у семінарі для однієї особи складає 1849,44 грн.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Назвіть переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх консультантів.
2. Які ролі в процесі консультування може виконувати консультант, з чим це пов'язано?
3. Як визначити тривалість і трудомісткість виконання замовлення?
4. Якщо над проектом працює група консультантів, чи можливо скорочення загальної тривалості виконання робіт?
5. Для кого вигідні фіксовані ставки оплати праці консультантів?
6. Які складнощі можуть виникати при встановленні ціни консультаційних послуг залежно від вартості об'єкта консультування?
7. Від чого залежить норма прибутку організаторів семінару?
8. Які додаткові послуги можуть надаватися при проведенні семінару?
9. У чому відмінність семінару від курсів перепідготовки фахівців?
10. Чи можна вважати семінар підвищенням кваліфікації працівників підприємства?

Література: Основна: 1, 9, 10

Додаткова: 2, 6, 9, 12



## ТЕМА 3

### ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

**Мета:** дослідити етапи процесу управлінського консультування, визначити особливості та характеристики кожного з них, з'ясувати причини можливих невдач консультантів у процесі надання послуг.

#### План

1. Основні етапи консультаційного процесу, їх характеристика.
2. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.
3. Економічна ефективність консультаційної організації.

#### Методичні рекомендації

1. При вивченні першого питання студенти повинні ґрунтовно дослідити всі етапи консультаційного процесу, узагальнені на рис. 3.1:

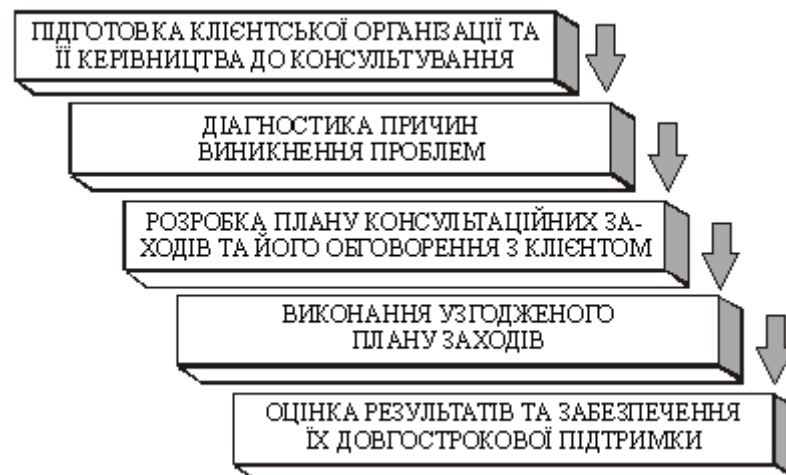


Рис. 3.1. Етапи консультаційного процесу

Загалом студенти повинні дати відповіді на питання:

- хто є клієнтом, які проблеми він прагне вирішити, використовуючи послуги консультантів;
- обсяг та характер необхідної інформації про замовника, його діяльність;
- джерела отримання необхідної інформації;
- обрання методу для діагностики проблеми та знаходження варіантів її вирішення;
- отримання результатів, їх обробка та узагальнення для презентації замовнику.

2. При вивченні другого питання студенти повинні визначити основні *етапи реалізації розроблених заходів та запланованих змін:*

- рішення специфічних проблем, безпосередньо пов'язаних з головною проблемою клієнта;

- проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;
- встановлення системної програми, що сприяє вирішенню проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проектом, створення системи зворотного зв'язку;
- побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;
- надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

Враховуючи, що результат прийняття роботи консультанта залежить від ефективності його презентації, необхідним є дослідження в межах другого питання основних вимог, від яких залежить *успішність проведення презентації*:

- вдало побудований план презентації;
- рівень підготовки пакета візуальної інформації;
- практичний досвід консультантів;
- динамічність проведення презентації.

**3.** В межах третього питання студенти повинні визначити наступні положення:

– чи є консультаційний процес *результативним* (є більш широким поняттям, ніж ефективність, оскільки враховує ряд побічних критеріїв і експертних оцінок результатів консультування з соціальної, психологічної та інших сторін);

– яким є рівень *ефективності* консультаційного процесу (може отримати досить точну оцінку за рахунок використання одного чи сукупності показників);

– за допомогою яких показників доцільно здійснювати оцінку ефективності консультаційного процесу.

При здійсненні оцінки ефективності роботи консультаційної організації потрібно враховувати такі фактори:

1) результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників);

2) істотний часовий проміжок між впровадженням нововведення і результатом впровадження (наприклад, практична віддача циклу лекцій і занять для управлінського персоналу на базі активних засобів навчання).

3) результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь цілий ряд співробітників організації, яка консультиється, котрі роблять свій внесок у кінцевий результат (хоча часто цей внесок є негативним). А інколи неможливо виокремити внесок замовника від зусиль консультанта.

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**  
**Практичне завдання 1**  
**Розрахунок ставки гонорару консультанта**

**Мета:** оволодіти навичками розрахунку ставки гонорару консультанта.

**Методичні вказівки.** Під час укладання угоди, для визначення ціни своїх послуг консалтингова фірма оцінює кількість днів, необхідних для виконання роботи, і помножує їх на нормативну розцінку послуг консультативної фірми.

Методи ціноутворення (форми оплати):

- облік витрат на «виробництво» консультативної послуги – погодинна і фіксована форми оплати;
- облік стану об'єкта консультування – відсоток від вартості об'єкта консультування або відсоток від результату консультування;
- комбінована форма оплати.

Витрати, пов'язані з самим консультативним процесом, відносяться на рахунок клієнта. Однак існують ще витрати, які неможливо відшкодувати. Консультант, який працює повний робочий день над проектом протягом декількох місяців, не приділяючи часу для подальшого розвитку свого бізнесу, до кінця роботи над проектом може опинитися перед фактом, що йому більше нічого робити. Хорошим, перевіреним практикою управлінського консалтингу, правилом є правило орієнтуватися на те, щоб в середньому близько 60% робочого часу консультанта було оплачуваним. Відсоток загального часу, витраченого на роботу консультантом, що приносить гонорар, називається коефіцієнтом використання за плату, або коефіцієнтом корисної дії.

**Умова.** У консалтинговій фірмі працюють три консультанти. Постійні витрати фірми становлять 333385 грн. на рік, і саме такою має бути її мінімальна виручка, щоб забезпечувати беззбитковість. У році – 52 тижні, робочий тиждень – п'ятиденний, святкових днів – 8, відпускних – 30, днів непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. До бюджету (табл. 3.1) закладена зарплата трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

Таблиця 3.1

**Постійні витрати консалтингової фірми**

Стаття витрат	Сума, грн. за рік
Зарплата співробітників і нарахування на неї	192 500
Витрати на утримання автомобілів компанії	20 320
Невідшкодовані витрати	69 420
Адміністративні витрати	12 00
Оренда приміщення	18 645
Телефонні переговори	3 000
Утримання та обслуговування оргтехніки	7 500
Інші витрати	10 000
Разом:	333 385

Розрахувати вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання за плату 0,6 і прибуток фірми в цілому за рік при максимальній ставці консультанта. Врахувати, що конкуренти беруть від 500 до 1000 грн. на день.

### Хід виконання.

1. Визначаємо кількість робочих днів у році:

$$52 \times 5 = 260 \text{ днів.}$$

Чиста кількість робочих днів у році:

$$260 - 8 - 30 - 5 - 10 = 207 \text{ днів.}$$

2. Визначаємо кількість днів, які повинні бути реально оплачуваними (табл. 3.2):

$$207 \times 60\% = 124 \text{ дні.}$$

3. Проаналізуємо, як може змінитися сукупний дохід залежно від різних ставок гонорару за умови, що три консультанта фірми мають по 124 оплачуваних робочих дні протягом року (. 3.1):

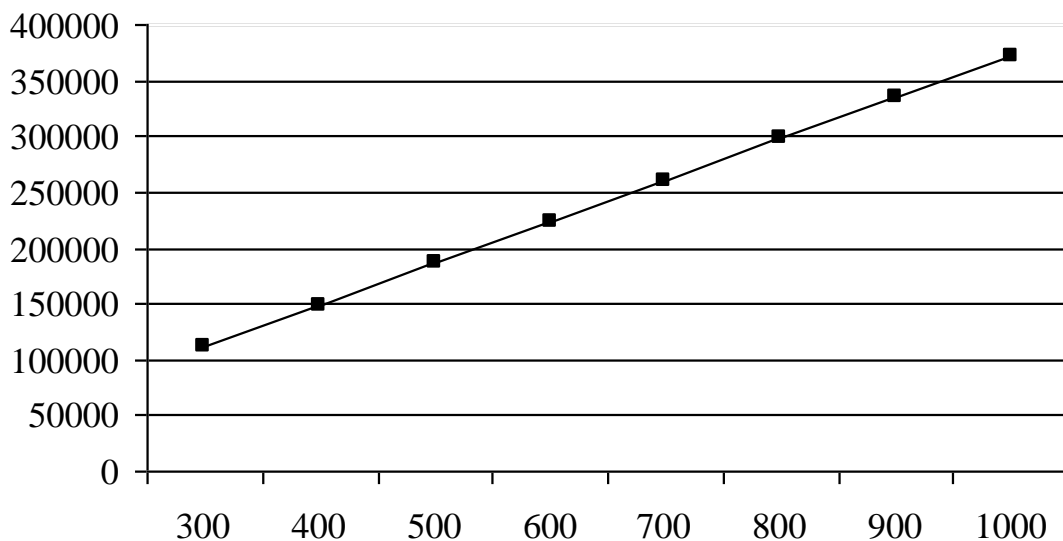


Рис. 3.1 Сукупний дохід консалтингової фірми при різних ставках

При розцінці 300 грн. в день маємо дохід:

$$300 \times 124 \times 3 = 116\,000 \text{ грн. на рік.}$$

Аналогічно при розцінці 400 грн. – 148 800 грн., при розцінці 500 грн. – 186 000 грн., при розцінці 600 грн. – 223 200 грн., при розцінці 700 грн. – 260 400 грн., при розцінці 800 грн. – 297 600 грн., при розцінці 900 грн. – 334 800 грн., при розцінці 1000 грн. – 372 000 грн.

Загальні постійні витрати фірми за рік відповідно до таблиці 3.1 складають 333 385 грн.

4. Розрахуємо ставку гонорару консультанта, за якою досягається точка безбитковості консультаційної фірми. Визначимо ставку гонорару як  $\Sigma$ , тоді маємо рівняння наступного вигляду:

$$\begin{aligned}\Sigma \times 124 \times 3 &= 333\,385 \text{ грн.} \\ \Sigma &= \frac{333385}{124 \times 3} \\ \Sigma &= 896,2 \text{ грн.}\end{aligned}$$

Точка безбитковості фірми, в якій доходи дорівнюють витратам, досягається при денній ставці гонорару консультанта в 896,2 грн. на день.

Тому ставка гонорару повинна бути не менше даного значення. Для забезпечення конкурентоспроможності можна встановити середню ставку гонорару на рівні 1000 грн. в день, оскільки ціни конкурентів на ринку, відповідно до умови, коливаються в межах від 500 до 1000 грн. на день.

5. Визначаємо розмір річного прибутку:

Доходи: 124 дні  $\times$  1000 грн.  $\times$  3 чол. = 372000 грн.

Витрати = 333385 грн.

Прибуток: 372000 – 333385 = 38 615 грн.

**Відповідь:** вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті використання за плату 0,6 складає 896,2 грн. на день. Максимальний обсяг прибутку фірми в цілому за рік може становити 38 615 грн. при ставці гонорару консультанта 1000 грн. на день.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які методи діагностики ви знаєте?
2. У чому полягає передпроектна стадія консультаційного процесу?
3. Охарактеризуйте фази та підфази процесу управлінського консультування.
4. Який методологічний підхід отримав найбільш широке розповсюдження в Україні?
5. У чому полягає особливість інформаційного забезпечення управлінського консультування?
6. Які джерела інформації виділяються в консультаційній діяльності?
7. Надайте характеристику каналів отримання інформації експертами-консультантами.
8. У чому полягає ефект консультування?
9. Назвіть фактори, що визначають якість консультування.

10. Яким чином можна визначити ефект консультування?
11. Які методи ціноутворення застосовуються в консалтинговій практиці?
12. Як розрахувати нормативну ставку гонорару консультанта?
13. Як розрахувати вартість консультаційних послуг?

Література: Основна: 2, 6, 7, 9

Додаткова: 1, 4, 9, 10

## ТЕМА 4

### МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСУЛЬТАНТА

**Мета:** з'ясувати основні інструменти, що використовуються в практиці управлінського консультування, їх специфіку та особливості використання в різних умовах

#### План

1. Методи нагромадження інформації
2. Методи аналізу інформації.
3. Методи бізнес-аналізу, розробки та впровадження консультаційних послуг.

#### Методичні рекомендації:

Вивчаючи цю тему, студенти повинні отримати відповіді на такі запитання:

- сутність методу, його особливості;
- переваги та недоліки застосування методу;
- рівень витратності застосування певного методу;
- можливість одночасного застосування декількох методів на практиці;
- процедура застосування методу, інтерпретації результатів;
- способи верифікації отриманих результатів.

**1.** В межах першого питання студенти повинні ґрунтовно дослідити вказані нижче *методи нагромадження інформації*:

- спостереження;
- отримання документованих даних (формальний та змістовний аналіз документів);
- опитування персоналу, анкетування;
- інтерв'ю (формалізоване, спеціалізоване, вільне);
- експертні методи (метод фокус-груп, експертне оцінювання, метод Дельфі).

**2.** Вивчаючи друге питання, особливу увагу доцільно приділити дослідженню таких *методів аналізу інформації*:

1) економічні методи аналізу інформації: порівняння, групування, балансовий метод, метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних різниць, метод відносних різниць, інтегральний метод;

2) статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації: індексний метод, метод кореляційного та регресивного (стохастичного) аналізу, економіко-математичні методи, матричні моделі, метод дослідження операцій;

3) аналіз фінансових коефіцієнтів.

**3.** При вивченні *методів бізнес-аналізу* особливу увагу слід приділити таким методам:

- 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.

Даний перелік методів не є вичерпним.

Певну увагу при розгляді та вивченні третього питання необхідно приділити також методам, що застосовуються в роботі консультантів:

1. Методи розробки рішення та вирішення проблеми:

1.1 Методи визначення проблем: дерево цілей з використанням експертних оцінок, методи оцінки пріоритетів проблем (експертний та логічний аналіз), методи побудови графу проблем;

1.2 Методи розробки та оцінки рішень: методи розробки та вибору альтернативних рішень, методи аналізу якості рішень, що приймаються, методи аналізу потенційних проблем, метод ділових ігор, метод групової роботи;

1.3 Методи реалізації: методи експериментальної перевірки (групова робота, ділові ігри), методи переносу результату в реальні умови (методи формування робочих груп, метод проведення проблемних нарад).

2. Методи роботи з клієнтами:

2.1 Метод вибору ролей консультанта та клієнта;

2.2 Методи співробітництва та допомоги клієнту у впровадженні змін: методи навчання та тренування персоналу клієнтського підприємства, методи розвитку творчого потенціалу керівника клієнтського підприємства, методи підвищення мотивації персоналу та керівництва (методи переконань, методи подолання відчуття напруги та тривожності, методи заохочення та покарання, методи участі та довіри).

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Практичне завдання 1**

#### **Оцінка використання робочого часу консультанта**

**Мета:** оволодіти методикою аналізу роботи консультанта і розробити пропозиції щодо 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 призвести до наступного зниження ефективності роботи 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%;

– по-третє, тягне за собою «професійне вигорання».

Успіх, звичайно, збільшує можливість консультанта конструктивно використовувати свою енергію. Багато консультантів відчувають емоційне і психологічне задоволення від творчого пошуку, вдалого подолання труднощів. З іншого боку, авральний режим роботи і систематичні труднощі можуть рано чи пізно викликати виснаження фізичних і творчих сил.

**Умова:** проаналізувати дані, зафіксовані в наглядному аркуші (табл. 4.1), порівняти їх з еталонними, зробити висновки.

Таблиця 4.1

### Розподіл робочого часу консультанта

Початок роботи	Час, хвил.	Операція	Місце проведення
09.00	40	1. Збір інформації щодо виробничої діяльності підприємства	кабінет
09.40	50	2. Збір інформації щодо фінансової діяльності підприємства	кабінет
10.30	30	3. Збір інформації щодо збутової діяльності підприємства	кабінет
11.00	30	4. Проведення тренінгу з питань роботи з клієнтами	конференц-зал
11.30	90	5. Участь в оперативній нараді	конференц-зал
13.00	60	6. Обід	ресторан
14.00	10	7. Установка програмного забезпечення для обробки отриманої інформації	кабінет
14.10	30	8. Аналіз інформації, отриманої на оперативній нараді	кабінет
14.40	20	9. Перевірка правильності оформлення документів	кабінет
15.00	20	10. Робота з документами по групах	кабінет
15.20	40	11. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	кабінет
16.00	10	12. Налаштування друкованого приладу для виведення на друк результатів	кабінет
16.10	15	13. Роз'їзди	дорога
16.25	35	14. Візит до місцевих органів влади	виконком
17.00	20	15. Роз'їзди	дорога
17.20	20	16. Візит до податкових органів	податкова інспекція
17.40	15	17. Роз'їзди	дорога
17.55	15	18. Складання концепції інвестиційного проекту	кабінет
протягом дня	10	19. Втрати робочого часу	–
Всього		500 хвилин	

При аналізі роботи консультанта з загального часу роботи вираховуємо час на обід, тому загальна тривалість робочого часу складає 500 хвилин.

Збір інформації (операції № 1–3):

$$((40+50+30) / 500) \times 100\% = 24 \%$$

Проведення тренінгу (навчальна діяльність) (операції № 4):

$$(30/500) \times 100\% = 6 \%$$

Участь у нараді (операція № 5):

$$(90/500) \times 100\% = 18 \%$$

Робота з документами (операції № 9, 10):

$$((20+20)/500) \times 100\% = 8 \%$$

Аналітична та практична робота (операції № 8, 11, 18):

$$((30+40+15)/500) \times 100\% = 17 \%$$

Зовнішні зв'язки (операції № 14, 16):

$$((35+20) / 500) \times 100\% = 11 \%$$

Роз'їзди (операції № 13, 15, 17):

$$((15+20+15)/500) \times 100\% = 10 \%$$

Нехарактерні обов'язки (операції № 7, 12):

$$((10+10)/ 500) \times 100\% = 4 \%$$

Втрати робочого часу (операція № 19):

$$(30/500) \times 100\% = 2 \%$$

Порівняємо отримані дані з існуючим еталоном (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Витрати часу на роботу консультанта: нормативні та розрахункові

№	Види робіт	Витрати часу, еталоном %	Витрати часу, приклад %	Відхилення, +/-
1	Отримання інформації	20,4	24	3,6
2	Навчальна діяльність	6,1	6	-0,1
3	Наради	10,2	18	7,8
4	Робота з документами	15,1	8	-7,1
5	Зовнішні зв'язки	11,4	17	5,6
6	Аналітична робота	6	11	5
7	Пересування	23	10	-13
8	Невластиві обов'язки	4	4	0
9	Втрати робочого часу	3,7	2	-1,7
Всього		100	100	

**Відповідь.** Консультант вклався за часом у проведення тренінгу, виконання невластивих обов'язків. Перевищення часу мало місце при зборі інформації, участі у нараді, аналітичній та проектній роботі, здійсненні зовнішніх зв'язків. Одночасно з цим консультант витратив менше часу, ніж вважається нормативним, на роботу з документами, пересування, також незначними виявилися втрати робочого часу. Це все забезпечило успішне виконання визначених функцій та запланованих завдань.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. В чому полягає специфіка менеджмент-консалтингу як виду підприємницької діяльності?
2. Назвіть фактори, що впливають на всю систему управління персоналом консалтингової фірми.
3. Які методи мотивації персоналу консультаційної фірми є найбільш ефективними?
4. Надайте характеристику методів вирішення змістовної частини проблеми.
5. Здійсніть аналіз методів роботи з клієнтами.
6. Перелічіть методи та способи отримання інформації в консалтинговій діяльності.
7. В чому полягає специфіка інформаційного забезпечення управлінського консультування?
8. Здійсніть аналіз каналів отримання інформації експертами-консультантами.
9. Що розуміється під коефіцієнтом корисної дії в консультаційній діяльності?
10. Дослідіть роботу конкретного консультанта. Дайте відповідь на такі запитання:
  - Чи раціонально організовує консультант свою працю?
  - Які функції виконує?
  - Чи не виконує невластиві функції?

Література: Основна: 1, 6, 9

Додаткова: 1, 6, 7, 12

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**1. Розкрити значення термінів:** аутсорсинг, бенчмаркінг, дженераліст, інсайдер, інтейк, консультант, комерційна таємниця, консультаційна послуга, тренінг, екстеншн.

### **2. Дати відповіді на запитання.**

1. Складіть професіограму для конкретного консультанта.
2. Сформулюйте та проаналізуйте мотиви роботи консультанта.
3. Оцініть валентність мотиваторів і демотиваторів в роботі консультанта.
4. Запропонуйте алгоритм виконання консультаційної послуги.
5. Оцініть можливі підходи до оцінки ефективності консультаційної роботи.
6. Розрахуйте та оцініть окупність витрат консультаційної діяльності.
7. Сформулюйте та проранжуйте легальні та тіньові мотиви в роботі консультанта.
8. Опишіть техніку пошуку інформації для підготовки управлінського рішення.
9. Розрахуйте трудомісткість трьох-чотирьох видів консультаційних послуг (опираючись на свій досвід).
10. Розкрийте методи впливу консультанта на клієнта в ході впровадження консультаційної пропозиції.
11. Складіть функціональне становище консультанта (за профілем Вашої спеціальності).
12. Сформулюйте, що необхідно зробити для того, щоб підготувати кваліфікованого консультанта.
13. Спробуйте сформулювати резюме по одному з бізнес-планів.
14. Сформулюйте особливості формування венчурної фірми.
15. Запропонуйте техніку проведення семінару з використанням методів активного навчання.
16. Запропонуйте та розкрийте методи діагностики стану справ на підприємстві.

### **3. Вирішити нижченаведені завдання 1–6.**

*Завдання 1.* Складіть контракт на роботу консультанта на торгово-посередницькому підприємстві.

*Завдання 2.* Складіть договір на розробку програми формування корпоративної культури підприємства, адекватної обраній стратегії його розвитку.

*Завдання 3.* У консалтинговій фірмі працює 5 консультантів. Постійні витрати фірми становлять 558 000 грн. на рік, такою має бути мінімальна виручка, щоб забезпечувати беззбитковість фірми. Розрахувати вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті 0,45 і прибутку в цілому за рік за

максимально ставкою. Врахувати, що конкуренти беруть від 800 до 1500 грн. за день. Кількість робочих днів у році – 205.

*Завдання 4.* Три консультанти послідовно розробляють інвестиційний проект, робота над яким складається з 6 етапів. Розцінки консультантів такі: старший консультант – 800 грн. на день, два молодших консультанта – по 600 грн. на день. Коефіцієнт оплачуваного часу – 0,6. Дані про кількість витрачених днів на виконання робіт такі: старший консультант – 1 і 0,5 днів за перший і другий етапи відповідно; молодший консультант 1 – 0,5 і 2 дні на 3 та 4 етапи відповідно; молодший консультант 2 – по дню на 5 і 6 етапи відповідно. Визначити вартість послуги щодо складання інвестиційного проекту; скільки етапів роботи зможе оплатити підприємство, маючи у розпорядженні суму в 2500 грн. Зміст етапів сформулювати самостійно.

*Завдання 5.* Розрахуйте витрати на організацію триденного семінару, проведеного в Києві для 5 учасників з Дніпропетровська, 10 учасників з Донецька і 10 учасників із Запоріжжя (вартість проїзду входить в загальну вартість семінару). У програму семінару включена обов'язкова екскурсія по Києву і поширення серед учасників друкованих матеріалів з тематики семінару. Дані про витрати скласти самостійно.

*Завдання 6.* Скласти порядок розподілу робочого часу консультанта за день за характером операцій: для торгово-посередницької фірми. За основу взяти таблиці 4.1, 4.2

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### 1. Призначення консультування полягає в наступному:

- a) надання клієнту допомоги у вирішенні управлінських завдань;
- b) прийняття за клієнта управлінських рішень;
- c) наукова співбесіда з клієнтом;
- d) психологічна підтримка клієнта.

### 2. За видами вирішуваних завдань управлінське консультування поділяється на:

- a) проектне та процесне;
- b) цільове та багатоцільове;
- c) оперативне та стратегічне;
- d) індивідуальне та колективне.

### 3. За прикладними функціями управлінське консультування поділяється на:

- a) продуктове і забезпечувальне;
- b) завершене і етапне;
- c) рефлексивне та критичне;
- d) науково-дослідне та практичне.

### 4. У великих однопрофільних консультаційних підприємствах працює ...чоловік:

- a) до 200;
- b) 200–500;
- c) 500–1000;
- d) понад 1000.

### 5. Якою є експертна роль консультанта?

- з) консультант пропонує в основному, що і як змінювати, допомагає клієнту пережити процес змін і вирішити проблеми людських відносин в разі їх виникнення;
- b) консультант намагається вплинути на клієнта; це роль, коли він захищає або «продає» організації систему запланованих змін;
- c) консультант виступає «буфером» між вищим керівництвом фірми і співробітниками, тому що багато рішень безпосередньо відображаються на працівниках організації та зачіпають їх інтереси;
- d) 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.

### 6. Що передбачає роль консультанта «агітатор»?

- a) консультант організовує періодичний або постійний інструктаж або навчання в межах «системи клієнта»;
- b) консультант допомагає компанії-клієнту впоратися з проблемами взаємодії всередині невеликих груп, що життєво важливо для успіху процесу впровадження змін;
- c) 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;
- d) консультант намагається вплинути на клієнта; це роль, коли він «продає» організації систему запланованих змін.

### 7. Ділові послуги – це ...

- a) послуги, що створюють умови для якісного та ефективного функціонування підприємств;
- b) послуги з забезпечення виробничої та комерційної діяльності підприємств;

- c) комплекс послуг, що включає юридичне та аудиторське обслуговування;
- d) послуги зовнішніх консультантів з юридичного та економічного супроводу господарської діяльності підприємств.

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

- a) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;
- b) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;
- c) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;
- d) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної економіки до ринкової.

**9. Специфіка консультаційної діяльності з точки зору консультантів полягає в:**

- a) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;
- b) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;
- c) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;
- d) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної економіки до ринкової.

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

- a) складність розв'язуваних проблем, відсутність необхідних фінансових коштів;
- b) непрофесіоналізм, нерозвиненість системи професійного навчання, відсутність єдиних цінностей;
- c) різниця в очікуваннях від консультаційного процесу, політична та економічна нестабільність, нерозвиненість інформаційної інфраструктури;
- d) відсутність ефективної системи законодавства, довготривалий період переходу від командної до ринкової економіки.

**11. Інтейк – це ... консультантами.**

- a) залучення клієнтів;
- b) консультування клієнтів;
- c) конкуренція між;
- d) опосередкована взаємодія клієнтів з

**12. Дженсралісти – це консультанти ...**

- a) з адміністративних питань;
- b) з загальному управлінню;
- c) з економіки і управління;
- d) широкого профіля.

**13. Поява управлінського консультування була викликана ...**

- a) пошуком засобів підвищення ефективності виробництва;
- b) збільшенням рівня оплати роботи підприємців;
- c) зростанням кількості висококваліфікованих управлінців і економістів;
- d) кризовими явищами в економіці.

**14. Дослідження консультування у сфері людських відносин між членами трудового колективу почав ...**

- a) Ф. Тейлор;    b) Е. Мейо;    c) Г. Уатхед;    d) Д. МакКінсі.

**15. Одна з перших консультаційних фірм сучасного типу «Служба ділових досліджень» була заснована в ... році.**

- a) 1905;    b) 1914;    c) 1928;    d) 1952.

**16. Функції служби внутрішніх консультантів в СРСР в 1980–і рр. виконували...**

- a) служби наукової організації праці;  
b) служби інформації;  
c) працівники планово-економічних відділів;  
d) викладачі внз-сумісники.

**17. Третій етап розвитку консалтингу в Україні характеризується ...**

- a) підвищеним попитом на консалтингові послуги, що обумовлено переходом до ринкових відносин;  
b) приходом зарубіжних консалтингових підприємств на український ринок;  
c) формуванням перших багатопрофільних консалтингових підприємств, що працюють на різних ринках;  
d) інтеграцією українського ринку консалтингу в глобальний ринок консалтингу.

**18. Недоліком українських консультантів є ...**

- a) суб'єктивне бачення взаємин консультантів і клієнтів;  
b) використання особистих відносин для доступу на підприємство;  
c) низький рівень професіоналізму;  
d) висока вартість послуг.

**19. Методи діагностики – це методи ...**

- a) збору та обробки інформації;    c) експериментальної перевірки;  
b) визначення проблем;    d) розробки та оцінки рішень.

**20. Методи вирішення проблем – це методи ...**

- a) визначення проблем і методи розробки та оцінки рішень;  
b) експериментальної перевірки;  
c) вибору ролей консультанта і клієнта;  
d) співробітництва та допомоги клієнту в здійсненні змін.

**21. Методи визначення проблем – це методи ...**

- a) розробки та прийняття альтернативних рішень;  
b) групової роботи, ділових ігор;  
c) переконання;  
d) побудови дерева цілей з використанням експертних оцінок.

**22. Методи розробки та реалізації рішень – це методи ...**

- a) ділових ігор, групової роботи;  
b) розробки, вибору та аналізу альтернативних рішень;  
c) формування робочих груп, проведення проблемних нарад;  
d) розвитку творчого потенціалу керівників.

**23. Методи реалізації – це методи ...**

- a) вибору ролей консультанта і клієнта;



- b) розвитку творчого потенціалу керівників;
- c) експериментальної перевірки;
- d) підвищення мотивації персоналу.

**24. Методи експериментальної перевірки – це методи ...**

- a) формування робочих груп, проведення проблемних нарад;
- b) групової роботи, ділових ігор;
- c) розробки альтернативних рішень;
- d) переконання, заохочення та покарання.

**25. Який відсоток робочого часу консультанта зазвичай є оплачуваним?**

- a) 60%;
- b) 70%;
- c) 80%;
- d) 100%.

**26. Розробка бізнес-плану українським консалтинговим підприємством коштує в середньому ... грн.**

- a) 100–1000;
- b) 1000–2500;
- c) 2500–10000;
- d) 10000–20000.

**27. Виберіть вірне твердження:**

- a) методологічна класифікація консультаційних послуг більш поширена, оскільки вона більш зрозуміла споживачам консультаційних послуг;
- b) методологічна класифікація консультаційних послуг орієнтована на самих консультантів, через те, що класифікує їх залежно від методів роботи;
- c) предметна класифікація консультаційних послуг орієнтована на самих консультантів, так як класифікує їх залежно від методів роботи;
- d) предметна класифікація консультаційних послуг мало використовується споживачами консультаційних послуг.

**28. У Європейському довіднику-показчику консультантів з менеджменту виділено ... види (ів) консультаційних послуг, об'єднаних в ... основних груп.**

- a) 76 ... 5;
- b) 88 ... 6;
- c) 84 ... 8;
- d) 74 ... 6.

**29. При консультуванні за загальними аспектами діяльності менеджера, консультанти займаються такими питаннями:**

- a) формування та реєстрація підприємств, організація роботи офісу, обробка даних, формування системи контролю;
- b) пошук джерел ресурсів, оцінка та підвищення поточної ефективності діяльності підприємства, зміцнення положення підприємства на ринку;
- c) вибір технології виробничого процесу, схема організації робіт, регулювання внутрішнього розподілу сировини та матеріалів;
- d) оцінка зовнішнього середовища та стану підприємства в цілому, визначення цілей та системи цінностей підприємства, розробка стратегії розвитку, оцінка ефективності менеджменту.

**30. При консультуванні з адміністративного управління консультанти вирішують такі завдання:**

- a) формування та реєстрація підприємств, організація роботи офісу, обробка даних, формування системи контролю;
- b) планування робочої сили, підбір та оцінка управлінських кадрів, оцінка ефективності їх роботи;
- c) дослідження ринку, забезпечення прийняття рішень у сфері ціноутворення та збуту;

d) пошук джерел ресурсів, оцінка та підвищення поточної ефективності діяльності підприємства, зміцнення положення підприємства на ринку.

**31. Зміст послуги з аудиту – це ...**

- a) перевірка фінансової звітності щодо її правильності;
- b) інформування клієнта про нові нормативно-правових акти, що регулюють фінансову діяльність;
- c) допомога у вирішенні управлінських проблем;
- d) проведення конференцій, презентацій на тему аудиту.

**32. Зміст послуги юридичного консультування – це...**

- a) перевірка внутрішніх документів підприємства на відповідність законодавчим вимогам;
- b) підготовка та коректування законопроектів відповідно до потреб бізнесу;
- c) проведення конференцій, презентацій на тему юридичних аспектів бізнесу;
- d) організація занять щодо юридичної практики.

**33. Зміст послуги з інжинірингу – це ...**

- a) допомога в сфері підготовки фінансових звітів;
- b) підготовка та забезпечення виробничого процесу;
- c) проведення конференцій, презентацій, бізнес-тренінгів;
- d) підготовка та коректування законопроектів згідно потреб бізнесу.

**34. Зміст послуги щодо забезпечення інформаційними технологіями – це...**

- a) розробка та впровадження комп'ютерних програм, створення баз даних;
- b) пошук постачальників комп'ютерної техніки та програм;
- c) організація та проведення комп'ютерних курсів;
- d) навчання створенню інформаційних технологій менеджерами.

**35. При експертному консультуванні консультант ...**

- a) самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження;
- b) не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує ґрунт для їх виникнення;
- c) постійно взаємодіє з клієнтом, оцінює його ідеї, пропозиції, проводить за його сприяння аналіз проблем і готує рішення;
- d) надає клієнту теоретичну та практичну інформацію в формі лекцій, семінарів, тренінгів, ділових ігор.

**36. Яке консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність.**

- a) навчальне; b) процесне; c) проектне; d) експертне.

**37. Для навчального консультування характерним є:**

- a) роль клієнта полягає у формуванні запиту на навчання, усвідомленні вибору цілей, програм та форм навчання, навчальних груп;
- b) має місце спеціально адаптована програма (проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму і вибирає форму навчальних заходів);
- c) центральним завданням ставиться не тільки рішення проблем організації, але і набуття навичок аналізу, оцінки та вирішення проблем самою організацією клієнта.
- d) основний акцент робиться на перевагах роботи в команді.

**38. Організаційні інтервенції – це ...**

- a) інновації організаційного характеру, спрямовані на зміну її структури і складу персоналу;
- b) заходи, пов'язані з впливом на організацію з метою привнести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх;
- c) корінна перебудова бізнес-процесів в організації, за рахунок якої підвищується роль процесів в управлінні;
- d) перетворення організаційно-правової форми, пов'язані зі злиттями, поглинаннями і т.п.

**39. Організаційна діагностика – це ...**

- a) сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан підприємства клієнта;
- b) разовий пошук і знаходження «вузьких місць» в управлінні підприємством клієнта;
- c) сукупність прийомів і методів, за допомогою яких консультант оцінює ефективність заходів щодо організаційних змін;
- d) процес антикризового управління підприємством.

**40. Класичним методом навчального консультування є ...**

- a) метод Дельфі;
- b) метод контент-аналізу;
- c) метод Т-груп;
- d) метод «оціночної ґратки».

**41. Передпроектна стадія характеризується ...**

- a) пошуком джерел інформації про консультантів;
- b) початком роботи консультанта і клієнта, їх першим контактом;
- c) формуванням комплексної картини діяльності підприємства;
- d) формуванням керуючої групи для розробки оперативних заходів.

**42. Попередня стадія консультування передбачає...**

- a) здійснення діагностики підприємства-клієнта;
- b) усвідомлення керівником наявності проблеми;
- c) початок роботи консультанта та клієнта;
- d) підписання протоколу про наміри.

**43. Проектна стадія процесу консультування передбачає...**

- a) здійснення діагностики підприємства-клієнта;
- b) усвідомлення керівником наявності проблеми;
- c) початок роботи консультанта та клієнта;
- d) підписання протоколу про наміри.

**44. Розробка рішень відноситься до фази управлінського консультування:**

- a) підготовка;
- b) діагноз;
- c) планування;
- d) впровадження.

**45. Рекрутмент – це ...**

- a) підбір та оцінка кадрів;
- b) публікація статей, оглядів по ринку праці;
- c) діяльність начальника відділу кадрів;
- d) пошук кадрів певного профілю.

**46. Найбільш використовуваний канал отримання інформації у консультантів з економіки – це ...**

- a) преса;
- c) Інтернет;

b) телебачення; d) особисте спілкування.

**47. Екстенши – це ...**

- a) служба зовнішніх консультантів;
- b) служба внутрішніх консультантів;
- c) служба наукової організації праці;
- d) служба інформації, навчання та поширення знань.

**48. Факторами, що впливають на процес консультування, є...**

- a) завдання, консультант, клієнт;
- b) професіоналізм консультанта;
- c) складність розв'язуваних проблем;
- d) стиль керівництва в клієнтському підприємстві.

**49. Економічний ефект від надання консультаційних послуг досягається у вигляді ...**

- a) поліпшення іміджу підприємства на ринку;
- b) економії коштів, попередження невиробничих витрат;
- c) звільнення підприємства від сплати окремих груп податків;
- d) отримання підприємством великого замовлення.

**50. Під якістю консультування мається на увазі ...**

- a) якість його процесу;
- b) якість його результату;
- c) якість продукції, що випускається;
- d) задоволеність споживачів продукцією клієнтського підприємства.

**Ключі до тестів**

<b>1</b>	a	<b>11</b>	a	<b>21</b>	d	<b>31</b>	a	<b>41</b>	b
<b>2</b>	c	<b>12</b>	b	<b>22</b>	b	<b>32</b>	a	<b>42</b>	b
<b>3</b>	d	<b>13</b>	a	<b>23</b>	c	<b>33</b>	b	<b>43</b>	a
<b>4</b>	c	<b>14</b>	b	<b>24</b>	b	<b>34</b>	a	<b>44</b>	c
<b>5</b>	d	<b>15</b>	b	<b>25</b>	a	<b>35</b>	a	<b>45</b>	b
<b>6</b>	d	<b>16</b>	a	<b>26</b>	c	<b>36</b>	a	<b>46</b>	a
<b>7</b>	a	<b>17</b>	d	<b>27</b>	b	<b>37</b>	b	<b>47</b>	d
<b>8</b>	a	<b>18</b>	c	<b>28</b>	c	<b>38</b>	b	<b>48</b>	a
<b>9</b>	b	<b>19</b>	a	<b>29</b>	d	<b>39</b>	a	<b>49</b>	b
<b>10</b>	c	<b>20</b>	a	<b>30</b>	a	<b>40</b>	c	<b>50</b>	b

Самостійно оцініть отримані результати за кожним завданням.

## ГЛОСАРІЙ

### А

*Апробація* – перевірка на практиці, в реальних умовах, теоретичних положень, розрахунків, схем, моделей економічних процесів.

*Аутсорсінг* – передача функціональних блоків, пов'язаних як з основною, так і з допоміжною діяльністю (транспортне забезпечення, юридичний супровід, маркетингові дослідження) стороннім організаціям. Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються в аутсорсінг, є функції управління персоналом (підбір персоналу, навчання, кадрове діловодство, лізинг персоналу), правове забезпечення, реклама й маркетингові дослідження, транспортні перевезення, охорона, прибирання офісів і виробничих приміщень, ведення бухгалтерії, розробка корпоративних Інтернет-сайтів.

*Ауттаскінг* – передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність від аутсорсингу полягає в обсязі завдань, що має виконати інша організація, а саме: при аутсорсингу виконуються великі за обсягом комплексні завдання, а при ауттаскінгу – лише частина завдання, яку раніше виконували окремі працівники підприємства.

*Аутстаффінг* передбачає не виконання яких-небудь видів послуг, а надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові. В даному випадку компанія-виконавець несе відповідальність не за якість наданих працівниками послуг, а взагалі за їх присутність на робочому місці, сумлінність виконання покладених на них функцій.

### Б

*Банкрутство* – нездатність організації-боржника відновити свою платоспроможність.

*Бенчмаркінг* – 1) метод порівняльного аналізу підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби; 2) спосіб вивчення діяльності суб'єктів ринку, в першу чергу, конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у власній роботі; 3) метод копіювання організацією переваг основних конкурентів (техніка, технології, економіка і управління); 4) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що сприяє збільшенню продуктивності; 5) спосіб вдосконалення бізнес-процесів на основі порівняння діяльності організації-клієнта з діяльністю організацій-конкурентів.

*Бізнес-план* – документ, що характеризує модель майбутнього бізнесу, його створення, мету, завдання і т. п.

*Бізнес-процеси* – процеси, що лежать в основі конкурентних переваг організації (управління якістю тощо), тобто процеси, які мають бути вдосконалені і розвинені з метою закріплення конкурентних переваг організації. На практиці виділяють п'ять типів Б.-п.: 1) основні, на базі яких виконуються функції поточної діяльності з виробництва продукції або надання послуг, 2) забезпечуючі, 3) Б.-п. розвитку організації; 4) Б.-п. управління діяльністю організації; 5) Б.-п., які забезпечують управління.

*Бухгалтерське обслуговування* – це послуги, що надаються зовнішніми по відношенню до клієнта бухгалтерськими фірмами, які здійснюють або відновлюють його бухгалтерський облік.

## **В**

*Валентність* – цінність, практична корисність результатів, отриманих після впровадження рекомендацій консультанта.

*Види цін на продукти інтелектуальної праці*: договірна – обумовлена природою продукту творчості, оскільки неможливо визначити витрати на його виробництво; монопольна – пов'язана з тим, що новизна продукту може бути світовою, а автор продукту – його єдиним власником; гранична – вище цієї ціни покупець втрачає інтерес до товару.

*Види ефекту від використання інтелектуальної власності*: економічний – економія суспільної праці, приріст суспільного продукту; соціальний – створення сприятливих умов для якісних змін у життєдіяльності людини; пізнавальний – інформація, яка дозволяє дізнатися щось нове про природу і суспільство.

*Внутрішні консультанти* – це фахівці з економіки і управління, зайняті в штаті самої організації.

*Внутрішня технічна допомога* – консалтингові та інші професійні послуги, що надаються за рахунок різних державних і неурядових організацій підприємствам і організаціям своєї країни. Цей вид допомоги найчастіше надається підприємствам малого бізнесу і некомерційним організаціям.

## **Г**

*Групи консалтингових послуг* – в даний час виділено 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у вісім основних груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

## **Д**

*Державні консультаційні фірми* – підрозділи, що входять до складу урядових структур, що фінансуються повністю або частково з державного бюджету. Зазвичай такі фірми відповідно до урядових програм забезпечують безкоштовне обслуговування не тільки окремих підприємств, а й галузей економіки.

*Діловий протокол* – сукупність загальноприйнятих традицій і умовностей, яких додержуються в офіційному спілкуванні; включає традиції, що склалися протягом багатьох років на підприємствах, формальності, що визначають порядок і тривалість офіційних заходів, правила проведення церемоній, правила поведінки з представниками партнерів залежно від їх рангів.

*Діловий етикет* – сукупність правил поведінки, що виражають зовнішній прояв ставлення до оточуючих ділових партнерів; включає правила вітань і знайомств, форми звернення, правила одягу в різних місцях – на прийомах, в неформальній обстановці і т. п.

*Ділові послуги* – види діяльності, що створюють необхідні умови для якісного та ефективного функціонування суб'єктів незалежної національної економіки та сприяють формуванню та взаємодії всіх елементів її інфраструктури.

*Дженераліст* – консультант з питань загального управління.

*Договір* – угода двох або більше сторін про встановлення або припинення взаємних цивільних прав та обов'язків. Має встановлені реквізити та форму, що залежать від змісту договору (наприклад, трудовий договір, договір про підряд). Містить умови виконання встановлених зобов'язань сторін, а також види відповідальності за їх невиконання. За формою укладання договори поділяються на прості і нотаріально завірені.

*Дозвільні процедури вирішення проблем* дозволяють знайти рішення проблем і сформулювати завдання, узгодити ці рішення з існуючими організаційними формами, структурами, визначити шляхи і засоби реалізації знайдених рішень.

## **Е**

*Екаутінг* – сфера консультаційної діяльності, пов'язана зі збором та аналізом фінансової інформації.

*Екстеншн* – служба інформації, навчання та розповсюдження знань, система свідомої передачі інформації для формування обґрунтованої думки і прийняття правильних рішень.

## **Ж**

*Життєвий цикл організації* – завершена послідовність етапів у розвитку організації.

## **З**

*Зовнішні консультанти* – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору.

## **І**

*Інжиніринг* – послуги з інженерної підготовки та забезпечення процесу виробництва, будівництва та експлуатації різних об'єктів.

*Інжиніринг-консалтингова фірма* – фірма, що займається розробкою на договірних засадах різного роду документації – інформаційної, науково-технічної, проектно-кошторисної тощо.

*Інновації* (англ. innovation – нововведення) – нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки та передового досвіду, що реалізують ці нововведення в різних сферах діяльності; економічні та технічні нововведення.

*Інсайдер* – будь-яка особа, що має завдяки своєму становищу доступ до конфіденційної інформації організації.

*Інтейк* – дії по залученню клієнтів консультантами.

*Інтелектуальна власність* – нематеріальна особиста власність; продукт інтелектуальної діяльності, який проявляється в ефекті використання в різних сферах життя суспільства.

*Інформаційно-консультаційна служба* – один з елементів інформаційної системи. Організаційна структура служби передбачає створення мережі регіональних (зональних, обласних) інформаційно-консультаційних центрів (ІКЦ) та районних пунктів (ІКП).

*Інформаційно-консультаційний пункт* – пункт, який створюється в районах з метою наближення до місць проживання та обслуговування діяльності товаровиробників і населення. Їх основна діяльність повинна зосередитися на поширенні науково-технічної інформації і передового досвіду шляхом інформування, організації семінарів, інших заходів підвищення кваліфікації без відриву від виробництва.

*Інформаційно-консультаційний центр* – центр, який створюється як координатор наукових, інформаційно-сервісних, виробничих структур щодо підвищення рівня інформаційно-аналітичного та консультаційного обслуговування виробників продукції.

*Інформаційне забезпечення* – сукупність інформаційних умов функціонування системи; інформація, необхідна для управління економічними процесами, що міститься в банку даних інформаційно-управляючих систем, а також засоби та прийоми пошуку, отримання, зберігання, передачі, обробки та використання інформації.

*Інформаційне обслуговування* – діяльність щодо задоволення інформаційних запитів споживачів інформації.

*Інформаційні системи* – упорядкована сукупність документів і технологій зберігання, обробки і передачі інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки.

*Інформаційні технології* – сукупність технологічних елементів (технічних засобів і методів), що застосовуються для накопичення, зберігання, обробки та передачі інформації. Інформаційна технологія охоплює всю обчислювальну техніку і техніку зв'язку.

*Інформація* – відомості про що-небудь, необхідні для прийняття рішення в управлінській діяльності.

## **К**

*Клієнти консультантів* – власники і менеджери приватних підприємств і фірм, керівники державних підприємств або відповідних відомств, центральні та місцеві органи влади, а також керівники технопарків, екополісів, технополісів.

*Кодекс етики* – стандарти професійної поведінки, які повинні бути притаманні консультуючим фірмам у їх взаємодії з перспективними і існуючими клієнтами, колегами, членами споріднених професій і суспільством. Кодекс етики включає основні зобов'язання перед клієнтом, угоду з клієнтом, гонорар.



*Комерційна таємниця* – це інформація, яка є цінною з комерційної точки зору і розкриття якої може завдати шкоди підприємству. Містить відомості, що дають підприємству можливість займати вигідне положення на ринку і тому охороняються в законодавчому порядку.

*Комунікації* – пересилання відомостей від моменту передачі до моменту прийому без зміни їх послідовності, структури, змісту; засоби спілкування і зв'язку, інформаційні контакти, процес обміну інформацією.

*Консалтинг* – це підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки та управління у консультаціях та інших видах професійних послуг.

*Консалтингова пропозиція* – пропозиція, яка повинна містити: обґрунтування мети, масштаби і підхід до консультування; характеристика методології, яка буде використовуватися: опис команди консультантів; підхід до управління проектом з описом відповідальності команди консультантів, розклад зустрічей, періодичність надання звітів; переваги, які отримує клієнт від виконання проекту (результати), в т.ч. реальні обов'язки; прогнозований бюджет; необхідні доповнення (попередній досвід, резюме співробітників, форма розрахунків, форми анкет).

*Консалтинговий план* – план, що містить такі дані: основні цілі, які повинні бути досягнуті в результаті виконання проекту, завдання, які необхідно виконати для досягнення встановлених цілей; для кожного завдання – рівень навичок, рівень погодинної оплати, а також кількість робочих годин консультанта, приблизний термін виконання всього проекту.

*Консультант з управління* – професійний висококваліфікований фахівець, який володіє знаннями, уміннями, досвідом у галузі функціонування організації, вміє ефективно використовувати знання, вміння та досвід при аналізі та вирішенні практичних проблем.

*Консультації* – послуги, які на договірній основі надають працівники спеціальної кваліфікації організаціям-клієнтам з проблем управління, їх аналізу, розробки та впровадження рекомендацій.

*Консультаційна послуга* – порада, рекомендація, аналіз, оцінка, прогноз, довідка в предметній області інтересів клієнта.

*Консультування експертне* – передбачає здійснення консультантом діагностики, розробки рішень і рекомендацій щодо їх впровадження. Роль клієнта – забезпечення консультанта необхідною інформацією і оцінка результатів.

*Консультування процесне* – передбачає постійну взаємодію консультанта з клієнтом, оцінку його ідей, пропозиції, проведення за його сприяння аналізу проблем і підготовку рішення.

*Консультування навчальне* – в межах цього виду консультування консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й готує основу для їх появи, надаючи клієнтам відповідну теоретичну і практичну інформацію (лекції, семінари, посібники).

*Коучінг* – індивідуальне навчання працівників підприємства з метою розкриття їх внутрішнього потенціалу, розвитку професійних умінь і навичок.

*Коефіцієнт використання робочого часу консультанта* – відношення кількості днів роботи консультанта, оплачених клієнтом за договорами, до загального числа робочих днів у році.

*Коефіцієнт збирання гонорару* – відношення реально отриманого гонорару до суми гонорару, передбаченого контрактом.

## *Л*

*Лобіювання* – легально здійснюваний вплив на державні органи (законодавчі та виконавчі) для створення оптимальних умов провадження діяльності фірми.

## *М*

*«Менеджмент-консалтинг»* – термін, що означає «консультування з економіки і управління»; бізнес-практика, спрямована на поліпшення діяльності компанії за допомогою аналізу її проблем і розробки майбутнього плану дій для їх вирішення. Це своєрідна матриця, яка об'єднує в собі методологію виявлення проблеми і ключ до ефективного виконання бізнес-завдань. Менеджмент-консалтинг може поєднувати безліч найкращих прийомів, знань і практик, зокрема, аналітику, коучінг, вміння перспективно й нестандартно мислити. Все це об'єднується в такі традиційні для консалтингу послуги як бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент, впровадження сучасних технологій, підбір та мотивація персоналу, юридичні консультації, стратегічний консалтинг.

*Метод «Дельфі»* – метод колективного прийняття рішень, орієнтований на знаходження консенсусу між експертами.

*Метод контент-аналізу* – метод, який використовується для кількісно-якісного опису, пояснення і прогнозу розвитку організації. З його допомогою вся сукупність управлінських документів може бути піддана структуруванню, сегментації, виокремлення їх смислових інваріантів. До числа таких документів належать плани робіт, накази і розпорядження, інструкції та роз'яснення, методичні вказівки та рекомендації тощо.

*Методи оцінки результатів роботи консультантів* – порівняння діяльності консультанта з вимогами до його роботи, визначеними в контракті, з певною об'єктивною оцінкою повноти та якості виконання завдання; оцінка внеску консультанта в підвищення економічної ефективності роботи організації; визнання реальних змін, що виникли в результаті використання консультанта.

*Метод «оціночної ґратки»* – метод, розроблений Фауллетті Крішіаном, дозволяє управлінському консультанту визначити ставлення бізнес-організації до тієї чи іншої доктрини керівництва, проводити парне порівняння «зразків» організацій, виявляти загальні функції та тенденції у функціонуванні та розвитку.

*Методи роботи консультантів з клієнтами* поділяються на дві основні групи: технологія мислення і технологія вирішення проблем. Перша

застосовується в основному на етапі діагностики, друга – на наступних етапах консалтингового процесу.

*Місія* – сенс існування організації.

*Моніторинг* – безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складової частини управління.

*Монопольна ціна на продукти інтелектуальної праці* – ціна, яка пов'язана з тим, що новизна продукту може бути світовою, а автор продукту – його єдиним власником.

## ***Н***

*Неплатоспроможність* – нездатність організації-боржника виконувати свої поточні зобов'язання.

## ***О***

*Організаційна діагностика* – сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан клієнтської організації.

*Орієнтуючі процедури вирішення проблем* – процедури призначені для визначення основного напрямку дій з розробки рішень і включають діагностику завдання або ситуації, діагностику і постановку проблем, визначення цілей.

## ***П***

*Послуги* – види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість уже створеного продукту.

*Продукт інтелектуальної праці* – винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, знаки обслуговування і найменування місць походження товарів, типології інтегральних мікросхем, програми ЕОМ і бази даних, селекційні досягнення.

*Принципи управлінського консультування* включають в себе незалежність та об'єктивність наданої допомоги, конфіденційність отриманої від клієнта інформації, впевненість консультанта в користі консультацій для клієнта, у своїй компетенції, обов'язок повідомляти про свої сумніви щодо можливостей з користю застосовувати отримані консультації, роз'яснення клієнтам сутності та характеру існуючих проблем, шляхів та умов їх вирішення.

*Процедури технології вирішення проблем* поділяються на два типи: орієнтуючі (діагностика завдання, ситуації, постановка проблем, визначення цілей) та дозвільні (розробка рішень, проекту, програми реалізації, організації рішень).

## ***Р***

*Реінжиніринг* – глибоке перетворення бізнес-процесів в організації, при якому підвищується роль процесів в управлінні, орієнтованих на результат, який забезпечує конкурентну перевагу організації.

*Рейтинг Халберта* – рейтинг інвестиційних консультантів США; ранжується за ступенем ефективності їх рекомендацій.

*Рекрутмент* – підбір та оцінка кадрів, у тому числі управлінських. Рекрутментська фірма виступає як служба, яка застосовує в тій галузі виробництва, яку вона обслуговує, спеціальні методи інтерв'ювання та техніку оцінки кадрів, методику розробки пропозицій та ведення переговорів для залучення кваліфікованих фахівців.

*Реструктуризація* – глибоке перетворення організації управління та структури виробництва в масштабах організації, галузі, національної економіки.

## **С**

*Санація* – система заходів з фінансового оздоровлення організації, що здійснюється для запобігання її ліквідації.

*Селекторна нарада* – нарада за допомогою засобів зв'язку, у тому числі – відеотехніки.

*Синергія* – ситуація, при якій система (організація) діє більш ефективно як єдине ціле, ніж сукупність її елементів окремо.

*Стратегії слабких організацій* – оборонна стратегія (мінімізація витрат, диференціація), стратегія агресивного захисту (радикальні заходи щодо збільшення обсягів збуту), стратегія збирання врожаю (переклад ринкової частки у фінансові ресурси), стратегія комбінованих зусиль.

## **Т**

*Технології мислення* – методи роботи консультантів з клієнтами, які застосовуються, в основному, на етапі діагностики та припускають аналіз, синтез, зведення, розбіжність, індукцію, рефлексію, розуміння, «виращування» ідеї, нерозуміння, сумнів, проблематизацію, критику, заперечення, інверсію, доведення до абсурду.

*Технології вирішення проблеми* – методи роботи консультантів з клієнтами, які застосовуються на наступних за діагностикою етапах і визначаються методологією менеджменту.

*Тренінг* – форма активного підвищення кваліфікації, зокрема – управлінського персоналу. Послуги активного підвищення кваліфікації (тренінг) є прикордонними між консультуванням і навчанням. Форма надання послуги: курси, конференції, семінари, практичні заняття з відривом або без відриву від виробництва, спрямовані на підвищення кваліфікації менеджерів.

*Трудова угода* – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом, або фізичною особою, але якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган або фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

*Т'ютор* – консультант по бізнесу, який постійно взаємодіє з клієнтом і спрямовує його рішення.

## У

*Управлінський облік* – система обробки та підготовки докладної інформації про діяльність організації для внутрішніх користувачів в процесі управління підприємством.

*Управлінське консультування* – професійна служба, або метод, що забезпечує практичні поради і допомогу.

## Ф

*Фази процесу консультування* – підготовка, діагноз, планування дій, впровадження і завершення.

*Фасилітатор* – нейтральна особа, яка повинна утримуватися від оціночних суджень але в той же час допомагати учасникам чітко формулювати ідеї та пропозиції.

*Форми встановлення ціни на консалтингові послуги* – погодинна оплата, фіксована недиференційована оплата, відсоток від вартості об'єкта консультування чи результату, комбінована оплата.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. / Э. Бейч. – СПб.: «Питер», 2007. – 272 с.
2. Васильев Г.А. Управленческое консультирование : Учеб. пособ. для вузов / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 256 с.
3. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посібник. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 228 с
4. Коростельов В. А. Управлінське консультивання / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
5. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом. / В. А. Коростельов. – К.: МАУП, 2004. – 251 с.
6. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем ; [пер. с англ.]. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
7. Основы управлінського консультивання: Опорний конспект лекцій / Уклад. А.Ю.Тривайло. –К.:КНТЕУ,2006. –97 с.
8. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.
9. Управленческое консультирование. Введение в профессию. / Под ред.. М. Кубра. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
10. Хміль Ф.І. Основы управлінського консультивання : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
11. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учеб. пособие для вузов. / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон : [ОЛДИ-плюс], 2009. – 272 с.

### Додаткова:

1. Бисвас С., Твитчел Д. Руководство по управленческому консультированию / С. Бисвас, Д. Твитчел. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 2712 с.
2. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
3. Катрин Туретт–Туржи. Консалтинг./ Катрин Туретт–Туржи – СПб.: Нева, 2004. – 208 с.
4. Консалтинг будущего : Экспресс–курс / [Карен Ли, Элейн Коул, Патрик Лавин и др.]; Под ред. К.Ли. — М. : Изд.–торг. дом «Гранд» : Фаир–пресс, 2004. — 252 с.
5. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. / Г. И. Маринко. – М. : Инфра–М, 2005. – 356 с.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
7. Расиел И.М. Метод McKINSEY: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего

бизнеса / Пер. с англ. М.Иванова, М.Фербера ; 3-е изд. – М. :Альпина Бизнес Букс, 2005. – 194с.

8. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. / Н.О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2005. – 240 с.

9. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М. : Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002. – 380 с.

10. Управленческий консультант: Настольная книга руководителя / Консалтингов.компания "Супремум"; В.И.Бузмаков (президент АОЗТ "Супремум") и др.–К.:БУК,2005 –384с.

11. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода/Под ред. М.Киппинга, Л.Энгвелла .–Х.:Гуманитарный центр,2008. – 416 с.

12. Швиданенко Г.О. Бізнес діагностика підприємства : Навч. посіб. –К. : КНЕУ, 2007. – 344 с.

#### **Періодичні видання:**

“Проблемы теории и практики управления”, “Бизнес–консультант”, “Бизнес”, “Менеджмент в России и за рубежом”, “Эксперт” та інші.

#### **Джерела Internet:**

1. <http://www.finansy.ru/> – економіка і фінанси: публікації, статті, огляди, аналітика;

2. <http://ek-lit.agava.ru/> – Бібліотека економічної і ділової літератури;

3. <http://eur.ru> – науково–освітній портал “Економіка і управління на підприємстві”;

4. <http://www.vopresco.ru> – "Вопросы экономики": всеросійський щомісячний журнал

5. [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru) – сайт BCG;

6. [www.cfin.ru/consulting](http://www.cfin.ru/consulting) – Теорія та практика консалтингової діяльності

7. [www.consulting.ru](http://www.consulting.ru) – Теорія та практика консалтингової діяльності

8. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – електронна версія журналу «Експерт»

9. [www.feaco.org](http://www.feaco.org) – Європейська Асоціація Консалтингових послуг

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Чкан Анна Сергіївна  
Сухарева Катерина Володимирівна

## **ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ** (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління)

Методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *С.В. Маркова*  
Відповідальний за випуск *А.С. Чкан*  
Коректор *А.С. Чкан*