

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

А.С. Чкан
К.В. Сухарева
О.М. Олійник
С.В. Маркова
О.О. Головань

КОНСАЛТИНГ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Методичні рекомендації
до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № ____ від ____

Запоріжжя
2021

УДК: 339.5.012:005.963.1(075.8)

Ч 739

Чкан А.С., Сухарева К.В., Олійник О.М., Маркова С.В., Головань О.О.
Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 81 с.

Навчально-методичне видання визначає зміст та порядок проведення практичних занять з курсу «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності» відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Поданий матеріал сприятиме формуванню у здобувачів фахових та спеціальних компетентностей, набуттю програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». До кожної теми запропоновано методичні рекомендації до вивчення, систематизації та закріплення теоретичного матеріалу, перелік базових понять та термінів, тестові завдання, питання для самоконтролю, практичні аналітичні та розрахункові завдання.

Рецензент

Є.В. Макаван, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Д.Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП	4
<i>Змістовий модуль 1. Сутність і зміст консалтингу як виду діяльності</i>	
ТЕМА 1 КОНСАЛТИНГ ЯК ВИД ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
<i>Змістовий модуль 2. Процес консалтингу та його учасники</i>	
ТЕМА 2 ПРОЦЕС КОНСАЛТИНГУ СУБ'ЄКТИ, ЕТАПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ	21
<i>Змістовий модуль 3. Методи дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства</i>	
ТЕМА 3 ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВ	37
ТЕМА 4 ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ, ПОСЕРЕДНИКІВ ТА КОНТАКТНИХ АУДИТОРІЙ	50
<i>Змістовий модуль 4. Методи дослідження факторів внутрішнього середовища підприємств</i>	
ТЕМА 5 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД	65
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	77
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	78

ВСТУП

Консультаційна діяльність поширена в усьому світі. Необхідність консалтингу зумовлена постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами керівників знайти комерційне застосування своїм здібностям, логікою розвитку організаційної науки і практики.

Методичні рекомендації з дисципліни «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності» розроблені для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», та призначені для підготовки до практичних занять, метою яких є систематизація та поглиблення теоретичних знань, набуття та розвиток вмій та навичок консультаційної діяльності.

Метою вивчення дисципліни «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності» є засвоєння здобувачами вищої освіти системних знань щодо об'єктивних закономірностей, умов, процесів і специфічних особливостей діяльності підприємств на національному та міжнародних ринках, розкриття можливостей консалтингу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи специфіку їх взаємодії з іноземними контрагентами, розробки рекомендацій щодо ефективного використання потенціалу підприємства в розвитку реального бізнесу, враховуючи рівень його конкурентності.

Предметом вивчення дисципліни є система знань, пов'язаних із принципами організації консультаційних послуг, технологією консалтингу.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності» є:

- вивчення змісту консалтингу та його необхідність для планування і організації успішної діяльності підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- засвоєння умов успішного консалтингу, усвідомлення технології надання консалтингових послуг для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- набуття навичок підготовки і проведення консалтингової діяльності;

- засвоєння методичного інструментарію щодо обґрунтування управлінських рішень спрямованих на підвищення ефективності бізнесу підприємства на національному та міжнародних ринках.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

– здатність до управління організацією і її розвитком, за результатами аналітичної діяльності до визначення стратегії ЗЕД підприємства, вибору оптимальної стратегії для різних зовнішніх ринків з урахуванням прийнятного рівня ризику;

– здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

– здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, організовувати процес управління ЗЕД на основі системи управління якістю на усіх рівнях;

– здатність реалізації основних процедур державного митного контролю в Україні, визначення митної вартості товарів, здійснення їх кодування за УКТЗЕД.

Вивчення дисципліни «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»:

– критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

– ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

– мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

– застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

– контролювати виробничі процеси, застосовувати інструментарій оцінки економічного потенціалу, ресурсного забезпечення, ризиків, ефективності діяльності підприємств;

– здатність до моделювання ситуацій та поведінки суб'єктів ЗЕД в умовах нестійкості кон'юнктури на світових ринках, вміння розробляти та обирати перспективні напрямки діяльності та розвитку в умовах криз у світовому господарстві.

Послідовність подання програмного матеріалу є логічною та відповідає змісту робочої програми. Структура видання передбачає наявність у кожній темі методичних рекомендацій до організації процесу вивчення теоретичного матеріалу курсу, систематизації та поглиблення теоретичних знань. За кожною темою узагальнено перелік ключових термінів та понять, подано їх визначення. У виданні запропоновано практичні завдання аналітичного та розрахункового характеру, тестові завдання для перевірки рівня засвоєння знань, набуття та розвитку навичок здійснення консалтингу, застосування інструментарію для дослідження та аналізу діяльності підприємства, розробки консультаційних пропозицій.

Навчально-методичне видання розроблене відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності».

Змістовий модуль 1.
Сутність і зміст консалтингу як виду діяльності



ТЕМА 1

**КОНСАЛТИНГ ЯК ВИД
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Мета: з'ясувати сутність понять «консалтинг», «консультаційна послуга», значення консультаційної діяльності в підвищення ефективності підприємництва, з'ясувати передумови становлення консалтингу як виду професійної діяльності, особливості його зародження в Україні, визначити причини, що стримують розвиток консалтингу в Україні.

Ключові поняття: консалтинг, консультаційна послуга, коучінг, аутсорсинг, інсорсинг, аутстафінг, реінжиніринг, бенчмаркінг, управлінська ситуація, наукова організація праці, ліцензія, сертифікат, організації-аудитори, рекрутингові компанії, псевдоконсультаційні організації

ПЛАН

1. Поняття консалтингу як виду професійної діяльності.
2. Види консультування.
3. Особливості консалтингу при роботі з іноземними замовниками.
4. Консультаційна послуга: специфіка, види.
5. Професійні вимоги до консультантів.
6. Зародження консалтингу як виду діяльності та як науки.
7. Стан розвитку консультаційної діяльності в Україні.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТЕОРЕТИЧНИХ
ПИТАНЬ**

При підготовці питань слід звернути увагу на специфіку поняття «консалтинг», його відмінність від понять «консультування», «управлінське консультування» «консультаційна діяльність».

При визначенні видів консалтингу доцільно здійснити їх класифікацію за різними ознаками та критеріями, сферами його застосування.

Особливу увагу потрібно приділити з'ясуванню специфіки консалтингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва.

Досліджуючи питання зародження та розвитку консалтингу, особливу увагу необхідно приділити вивченню закордонного досвіду консалтингової діяльності, а також специфіці становлення консалтингу як виду професійної діяльності на території України.

Доцільно при підготовці питань за темою ґрунтовно дослідити практику функціонування провідних консалтингових агенцій на території України та в світі: асортимент послуг, що вони пропонують, цінову політику, коло клієнтів.



БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Консультавання – 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.

Мета консультавання – це надання консультаційною організацією, консультантом-індивідом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею.

Предмет консультавання – це управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність.

Управлінська ситуація – стан об'єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб'єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку.

Підходи до консультавання:

– функціональний - розглядає консультавання як будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу чи структури задач, за якої консультант сам не відповідає за виконання задач, однак надає допомогу тим, хто несе відповідальність за це;

– професійний – розглядає консультавання як особливу професійну службу, що працює за контрактом і надає послуги підприємствам за допомогою спеціально навчених та кваліфікованих осіб, які володіють спеціальними знаннями, вміннями та навичками, які дозволяють виявляти проблеми, аналізувати їх, розробляти рекомендації щодо їх вирішення

Суб'єкт консалтингу – організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучена до процесу консультавання, розробки консультаційних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єкт консалтингу – це виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розробки стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур управління,

організування мотивування та винагородження працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, запровадження нових методів управління, раціональне організування праці тощо.

Сфери консалтингу: економічне консультування, юридичне консультування, технічне консультування, технологічне консультування, управлінське консультування.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

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

Види консультаційних послуг:

1. Консультування із загальних проблем бізнесу пов'язане з розглядом специфічних проблем, які охоплюють кілька функцій і процесів управління або відображають нові можливості та обмеження для бізнесу: оцінка розмірів, місткості, структури ринку; аналіз рівня конкурентного середовища з діагностуванням споживачів і конкурентів; виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку; територіальне розширення бізнесу; передання технологій; оформлення ліцензійних угод; управління інвестиційними проектами; пристосування до нових вимог законодавства запуск електронного бізнесу.

2. Послуги у сфері стратегічного управління: дослідження політики та ділової активності; стратегічний аналіз організації (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз); визначення мети розвитку та методів досягнення; розробка корпоративної стратегії; стратегічне планування і прийняття рішень; формування ділових союзів; реструктуризація бізнесу; приватизація; злиття і поглинання; стратегії у сфері електронного бізнесу; залучення капіталовкладень.

Цей вид консультаційних послуг належить до елітарних і престижних. Вплив на роботу всієї організації-клієнта є суттєвим і тривалим. Будучи міждисциплінарними, багатопрофільними і концептуальними, такі послуги потребують глибоких знань і досвіду консультанта. Вони погано стандартизуються та «пакуються». За винятком фірм, що спеціалізуються в цій галузі, обсяг таких послуг у портфелях більшості консультаційних організацій значно менший, ніж будь-яких інших.

3. Консультування у сфері функцій і процесів управління традиційно охоплює структуру функцій і організування процесів управління виробництвом, загального менеджменту, адміністративного управління, маркетингу, дистрибуції, управління персоналом, організації офісної роботи, фінансового менеджменту.

4. Операційний консалтинг включає аналіз виробництва продукції (дизайн; сировина, яку використовують; матеріали; якість); аналіз, розробка принципів і методів планування й організації виробничого процесу та

використання трудових ресурсів; логістику; планування виробничих потужностей; управління якістю тощо.

Таке консультування допомагає компаніям підвищити ефективність управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворення на готові продукти і їх постачання кінцевим споживачам. Консультанти пропонують послуги з оптимізації процесів бізнесу, фінансових потоків, постановки і налагодження управлінського обліку, тобто розробляють рішення, що здатні підвищити операційну ефективність компанії. Враховуючи, що операційна діяльність виробничо-господарських організацій заснована на використанні фінансових показників, найбільшого успіху в цьому напрямі управлінського консультування досягли компанії, що розпочинали діяльність у сфері аудиту або корпоративних фінансів.

Новими в даній сфері консультування є такі послуги:

– *аутсорсинг* – Процес передачі компанією комплексного завдання або комплексних процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт;

– *ауттаскінг* – є подібним до аутсорсингу та передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність даних підходів полягає лише 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;

– *аутстафінг* – 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.

5. Консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності полягають у здатності консультанта передати свої знання і навички. Прикладом таких консультаційних послуг є: навчання дією, формування команд, діагностування бізнесу, розроблення методів виявлення і розв'язання проблем, інноваційні підходи.

В межах даного виду консультаційних послуг виділяють:

– *бенчмаркінг* – аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів;

– *реінжиніринг* – комплексне оздоровлення бізнес-процесів, це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс.

6. Консультаційні послуги з управління персоналом побудовані на теоріях управління людськими ресурсами, розвитку людських ресурсів, людського капіталу. До таких послуг належать: оцінка та розв'язання проблем кадрової

політики організації; планування трудових ресурсів; відбір працівників; оптимізація систем комунікацій; мотивування праці та винагородження; формування психологічного клімату; планування кар'єри та розвиток персоналу; навчання, тренінги.

Досить новою в даному напрямку є консультативна послуга щодо особистісного тренування, спрямованого на досягнення кращих результатів шляхом стимулювання самоаналізу, саморозвитку, самонавчання та самореалізації – *коучінг*. Сутність коучінгу полягає в розкритті потенціалу менеджера, розвитку його здібностей щодо самостійного отримання необхідних знань для прийняття важливих управлінських рішень.

7. Консультування у сфері інформаційних технологій (ІТ) – найбільш динамічний напрям управлінського консультування. Консультанти з ІТ пропонують послуги з формалізації та оптимізації управлінських завдань, вибору, проектування, створення і впровадження інформаційних систем управління.

8. Послуги консалтингу в сфері ЗЕД:

- консультування із загальних питань ЗЕД;
- підготовка та супровід укладення зовнішньоекономічних контрактів, їх реєстрація в установленому законодавством порядку;
- консультування з питань різних митних режимів, класифікації товарів, імпортно-експортних операцій;
- підготовка та супровід укладення зовнішньоекономічних контрактів, їх реєстрація в установленому законодавством порядку;
- консультування по митних режимах перевезення вантажів і допомога в підборі умов постачання Incoterms;
- консультування з питань нетарифного регулювання (сертифікати, ліцензії і інші дозвільні документи);
- допомога в підборі коду УКТ ЗЕД;
- розрахунок митних платежів, податків і зборів;
- підготовка пакету документів для підтвердження заявленої митної вартості;
- консультації з питань порушення митного законодавства України;
- представництво інтересів клієнтів у міжнародних арбітражних установах.

Ринок консультативних послуг – це сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Організації-аудитори – це департаменти бізнес-консультування міжнародних і українських аудиторських компаній, незалежні госпрозрахункові формування, що проводять повну документальну перевірку фінансової діяльності підприємства за його рахунок.

Рекрутингові компанії – спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки, здійснюють пошук і підбір персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Індивідуальні консультанти – фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності. Їх перевагою є індивідуалізований і гнучкий підхід. Такими консультантами часто стають професори вищих навчальних закладів і науково-дослідних установ, партнери консультаційних фірм, що вийшли на пенсію.

Псевдоконсультаційні організації – це організації, які разом з консультаційними послугами включили до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проектно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, металообробка, видобування корисних копалин, рибальство тощо).

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов, тобто устанавленого з урахуванням вимог законів, вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Сертифікат – документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «управлінський консалтинг».
2. Визначте мету управлінського консультування.
3. Надайте характеристику типів консалтингу.
4. Як визначається консалтингова діяльність з позиції функціонального та управлінського консультування?
5. Охарактеризуйте різні специфічні види консалтингу: коучінг, бенчмаркінг, аутсорсинг, аутстафінг, реінжиніринг тощо.
6. Узагальніть особливості консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності.
7. Визначте передумови появи консалтингу як виду діяльності.
8. Охарактеризуйте основні етапи розвитку консалтингу в Україні.
9. Узагальніть принципові відмінності вітчизняного та закордонного консалтингу.
10. Визначте роль служб наукової організації праці в процесі становлення та розвитку консалтингу.
11. Узагальніть нормативні та дозвільні документи для здійснення послуг з консалтингу.
12. Визначте проблеми розвитку консалтингу в діяльності вітчизняних підприємств.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. 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 – це:

- а) консультування;
- б) рекрутинг;
- в) хеджування;
- г) дорадництво.

2. Стан об'єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб'єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку – це:

- а) управлінська проблема;
- б) управлінський процес;
- в) управлінська ситуація;
- г) управлінська процедура.

3. Які підходи до консультування зазвичай розрізняють?

- а) функціональні про процесні;
- б) функціональні та професійні;
- в) професійні та процесні;
- г) ситуаційні та процесні.

4. Який вид консультування передбачає регулювання економічних відносин, податкове консультування, формулювання та вдосконалення системи вартісних та натуральних нормативів?

- а) управлінське;
- б) технологічне;
- в) економічне;
- г) юридичне.

5. Який вид консультування передбачає впорядкування виробничої діяльності, екологічне консультування, оптимізацію виробничих процесів?

- а) управлінське;
- б) технологічне;
- в) економічне;
- г) юридичне.

6. Який вид консультування передбачає здійснення досліджень ринку, раціоналізацію організації праці, здійснення інноваційних процесів, реінжинірингу бізнес-процесів?

- а) управлінське;
- б) технологічне;
- в) економічне;
- г) юридичне.

7. Який вид консультування передбачає консультування з питань загального законодавства, у сфері взаємовідносин з органами державної влади, у сфері відносин з іншими суб'єктами ринку?

- а) управлінське;
- б) технологічне;
- в) економічне;
- г) юридичне.

8. Інтелектуальний продукт, що створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування – це:

- а) консультаційний план;
- б) консультаційний процес;

в) консультаційна послуга;

г) консультаційна тактика.

9. Процес передачі компаніїю комплексного завдання або комплексних процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт – це:

а) інсорсинг;

б) аутсорсинг;

в) аутстафінг;

в) ауттаскінг.

10. Процес передачі компаніїю частини комплексного завдання або процесу стороннім виконавцям на умовах субпідряду, угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт – це:

а) інсорсинг;

б) аутсорсинг;

в) аутстафінг;

г) ауттаскінг.

11. Процес надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові, залишаючи за собою відповідальність не за якість наданих працівниками послуг, а взагалі за їх присутність на робочому місці, сумлінність виконання покладених на них функцій – це:

а) інсорсинг;

б) аутсорсинг;

в) аутстафінг;

г) ауттаскінг.

12. Аналітичний прийом, що концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів – це:

а) реінжиніринг;

б) бенчмаркінг;

в) консалтинг;

г) рекрутинг.

13. Комплексне оздоровлення бізнес-процесів, фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс – це:

а) реінжиніринг;

б) бенчмаркінг;

в) консалтинг;

г) рекрутинг.

14. Консультаційна послуга щодо особистісного тренування, спрямованого на досягнення кращих результатів шляхом стимулювання самоаналізу, саморозвитку, самонавчання та самореалізації – це:

а) коучинг;

б) менторство;

в) наставництво;

г) тренування.

15. Що НЕ відносить до переліку базових послуг в сфері консалтингу зовнішньоекономічної діяльності?

- а) консультування з питань митних режимів;
- б) допомога у підборі коду УКТ ЗЕД;
- в) представництво інтересів у господарських судах;
- г) розрахунок митних платежів, податків, зборів.

16. Організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультаційної і клієнтської організацій, що залучена до процесу консультування, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації – це:

- а) суб'єкт консалтингу;
- б) об'єкт консалтингу;
- в) предмет консалтингу;
- г) клієнт консалтингу.

17. Управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність, – це:

- а) суб'єктом консалтингу;
- б) об'єктом консалтингу;
- в) предметом консалтингу;
- г) метою консалтингу.

18. Процес надання консультаційною організацією, консультантом-індивідом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею – це:

- а) завдання консалтингу;
- б) мета консалтингу;
- в) процес консалтингу;
- г) етап консалтингу.

19. Підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання, – це:

- а) дорадча організація;
- б) клірингова організація;
- в) функціональна організація;
- г) консультаційна організація.

20. Сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу –це:

- а) ринок консультаційних послуг;
- б) біржа консультаційних послуг;
- в) платформа консультаційних послуг;
- г) механізм консультаційних послуг.

21. Яка із зазначених передумов НЕ є характерною для розвитку індустрії консалтингу?

- а) орієнтація на інтелектуальний потенціал;
- б) швидке зменшення обсягів діяльності лідерів ринку;
- в) універсалізація фірм, концепція мегафірм;

г) інтенсивне укрупнення консультаційних компаній.

22. Започаткування консалтингу як професійного виду діяльності пов'язано з прізвищами науковців, як:

- а) Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Урвіка;
- б) К. Маркса, Ф. Енгельса, К. Спенсера;
- в) Ф. Хіггінса, Б. Хендерсона, Дж. МакКінзі;
- г) А. Сміта, Б. Трейсі, І. Маска.

23. Яка країна вважається центром започаткування консалтингу як професійного виду діяльності?

- а) Японія;
- б) Німеччина;
- в) США;
- г) Велика Британія.

24. Яка концепція є основоположною для започаткування консалтингу на території ЄСР?

- а) наукової організації праці;
- б) наукової організації роботи;
- в) наукового планування праці;
- г) наукового планування роботи.

25. Незалежні госпрозрахункові формування, що проводять повну документальну перевірку фінансової діяльності підприємства за його рахунок – це:

- а) рекрутингові компанії;
- б) бухгалтерські компанії;
- в) аудиторські компанії;
- г) кадрові агенції.

26. Консультанти, які надають послуги з пошуку і підбору персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства – це:

- а) кадрові агенції;
- б) рекрутингові агенції;
- в) агенції з працевлаштування;
- г) агенції з найму.

27. Що із переліченого НЕ можна вважати причиною низького попиту на послуги консалтингу в Україні?

- а) відсутність усвідомленої потреби у послугах консалтингу;
- б) відсутність гарантії конкретних кінцевих результатів;
- в) висока платоспроможність потенційних клієнтів;
- г) порушення побоювання консультаційної конфіденційності.

28. Документ державного зразка, який засвідчує право суб'єкта на провадження зазначеного в ньому виду діяльності впродовж визначеного строку за умови дотримання вимог законів, вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог – це:

- а) сертифікат;
- б) ліцензія;
- в) патент;
- г) дозвіл.

29. Документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам – це:

- а) сертифікат;
- б) ліцензія;
- в) патент;
- г) дозвіл.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз консалтингового ринку України. За результатами аналізу заповніть таблицю.

Назва підприємства	Перелік послуг	Вартість послуг

Завдання 2. Складіть контракт на роботу консультанта з просування товару на зовнішній ринок.

Методичні рекомендації до виконання завдання: Використовуючи зразок контракту (Приклад 1), а також інформацію, що запропонована викладачем на лекціях, складіть конкретний контракт.

Врахуйте, що 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.

Завдання 3. Складіть договір на надання консультаційних послуг щодо розробки програми формування корпоративної культури підприємства, адекватної обраній стратегії його розвитку.

Методичні рекомендації до виконання завдання: Укладаючи договір про надання консультаційних послуг, необхідно чітко визначити тип послуги, що замовляється. Виконання завдання здійснювати відповідно до Прикладу 2.

В процесі виконання завдання врахувати, що управлінське консультування може бути реалізовано різними шляхами:

- консультування процесу – передбачає навчання працівників підприємства використовувати методи діагностики та вирішення проблем;
- консультування проєкту – передбачає постановку діагнозу та розробку проєкту вдосконалення управління в клієнтському підприємстві.
- експертне консультування – передбачає консультування керівника з тих питань, які в нього виникають, без попереднього чи додаткового аналізу ситуації.

КОНТРАКТ на роботу консультанта

м. Запоріжжя

1 листопада 2021 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 10.11.2021 р. по 10.02.2022 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 15000 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 5500 грн. щомісяця. Для службових потреб *Працівнику* надається щомісячна сума на переговори по мобільному телефону в розмірі 500 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 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) невіплата *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:

6.12 Відомості про працівника:

Роботодавець _____
(підпис, ПП)

Робітник _____
(підпис, ПП)

« ____ » _____ 20 р. ____

« ____ » _____ 20 р. ____

Затверджена наказом директора
ТОВ «Віннерс Груп Україна»
№ А-1 від 10 січня 2019 р.

ВІДКРИТА ПРОПОЗИЦІЯ (ОФЕРТА)

на укладення договору про надання інформаційно-консультаційних послуг
(ДОГОВІР ПРИЄДНАННЯ)

1. Загальні положення

1.1. Цей документ являє собою відкриту пропозицію (оферту) Товариства з обмеженою відповідальністю "Віннерс Груп Україна" (далі – Виконавець), розміщену на сайті <https://www.winnersgroup.com.ua/> щодо укладення договору про надання інформаційно-консультаційних послуг на визначених нижче умовах у формі договору приєднання (далі – Договір).

1.2. До цього Договору може долучитися будь-яка фізична особа, в тому числі фізична особа – підприємець (далі – Замовник) шляхом повного і беззастережного прийняття всіх умов Договору та надання своєї згоди на приєднання до Договору. Достатнім підтвердженням приєднання до цього Договору є здійснення Замовником оплати у спосіб і на умовах, що визначені цим Договором.

1.3. Здійснення оплати за цим Договором автоматично означає, що Замовник погоджується з усіма умовами Договору та надає Виконавцю згоду на подальшу обробку своїх персональних даних у спосіб та порядку, що передбачені чинним законодавством України.

1.4. З моменту надходження на банківський рахунок Виконавця коштів від Замовника в оплату послуг Виконавець зобов'язаний надати Замовнику послуги, передбачені цим Договором.

1.5. Кожна сторона за цим Договором гарантує іншій стороні, що володіє необхідною дієздатністю, а також всіма правами і повноваженнями, необхідними і достатніми для укладання і виконання цього Договору відповідно до його умов.

2. Предмет Договору

2.1. За цим Договором Виконавець надає Замовнику інформаційно-консультаційні послуги в сфері Страхування («Кар'єрний старт») (далі – Послуги). Замовнику надаються усні консультації, а також письмові матеріали (брошури).

2.2. Дата, час і місце надання Послуг Замовнику визначається згідно з графіком надання послуг, що розміщується на сайті Виконавця <https://www.winnersgroup.com.ua/>. Замовник погоджує з Виконавцем дату і час надання Послуг через уповноважених представників Виконавця.

2.3. Замовнику надаються Послуги тільки після їх авансової оплати в розмірі і порядку, що передбачені пунктами 3.1. і 3.2. цього Договору.

2.4. У випадку відсутності Замовника у визначені відповідно до пункту 2.2. цього Договору дату і час в місці надання Послуг, сплачені за Послуги кошти Замовнику не повертаються.

3. Вартість Послуг. Оплата

3.1. Вартість Послуг Виконавця, що надаються за цим Договором Замовнику, становить 899,00 (вісімсот дев'яносто дев'ять) гривень, без ПДВ.

3.2. Оплата за Послуги здійснюється виключно в безготівковій формі на банківський рахунок Виконавця за реквізитами: IBAN UA673808050000000026005618235 в АТ «Райффайзен банк Аваль», МФО 380805.

3.3. Підтвердження про надані Послуги у формі акту наданих Послуг видається Замовнику лише на його письмову вимогу.

4. Відповідальність сторін. Форс-мажорні обставини:

4.1. За невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків сторони несуть відповідальність згідно з цим Договором та чинним законодавством України.

4.2. Виконавець не надає гарантій та не відповідає за фактичне застосування Замовником набутих знань та навиків, отриманих від Замовника з наданих ним Послуг.

4.3. Жодна із сторін цього Договору не несе відповідальності за повне або часткове невиконання своїх обов'язків у випадку пожежі, повені, землетрусу чи іншого стихійного лиха, масових безладів, війни або воєнних дій тощо (форс-мажорні обставини), що виникли після приєднання Замовника до цього Договору. Форс-мажорні обставини призупиняють, але не припиняють дію цього Договору, і не звільняють сторони від виконання своїх зобов'язань. Форс-мажорні обставини повинні підтверджуватись у порядку, визначеному чинним законодавством України.

5. Строк дії Договору

5.1. Цей Договір набирає чинності з моменту приєднання до нього Замовника в порядку, передбаченому пунктом 1.2. цього Договору, і діє до повного виконання обов'язків сторонами Договору.

6. Заключні положення

6.1. Актуальна редакція цього Договору знаходиться у вільному доступі на сайті Виконавця <https://www.winnersgroup.com.ua/>.

6.2. Внесення будь-яких змін і доповнень до Договору здійснюється Виконавцем в односторонньому порядку шляхом їх публікації на сайті <https://www.winnersgroup.com.ua/>. Зміни до Договору набирають чинності з моменту їх розміщення на сайті <https://www.winnersgroup.com.ua/>, якщо інший порядок вступу цих змін в силу не визначений Виконавцем при їх публікації.

6.3. Усі правовідносини, що виникають з цього Договору або пов'язані із ним, у тому числі пов'язані із дійсністю, укладенням, виконанням, зміною та припиненням цього Договору, тлумаченням його умов, визначенням наслідків недійсності або порушення Договору, регламентуються цим Договором та чинним законодавством України, а також звичаями ділового обороту, що застосовуються до таких правовідносин на підставі принципів добросовісності, розумності та справедливості.

6.4. Якщо з будь-якої причини будь-яке положення цього Договору є або стає недійсним чи таким, що суперечить вимогам закону, це не впливає на дійсність і чинність будь-якого або всіх інших положень цього Договору.

6.5. Акцептуючи/ укладаючи цей Договір, Замовник дає згоду (дозвіл) на проведення фото- та/ або відео-зйомки Замовника без жодних виключень чи обмежень, якщо така фото- та/ або відео-зйомка здійснюється Виконавцем під час надання Послуг.

6.6. Акцептуючи/ укладаючи цей Договір, Замовник дає згоду (дозвіл) на надсилання на його адресу електронної пошти або на інші засоби зв'язку усіх матеріалів або анонсів про Послуги Виконавця. При цьому Замовник у будь-який час зможе відписатися від надсилань Виконавця.

7. Реквізити Виконавця

ТОВ «Віннерс Груп Україна»

Адреса:, вул. Січових Стрільців 77, офіс 803, м. Київ, 04050

код ЄДРПОУ 42489303

IBAN UA673808050000000026005618235 в

АТ «Райффайзен банк Аваль», МФО 380805

Змістовий модуль 2.
Процес консалтингу та його учасники



ТЕМА 2
ПРОЦЕС КОНСАЛТИНГУ:
СУБ'ЄКТИ, ЕТАПИ
ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Мета: визначити особливості основних етапів-стадій процесу консалтингу, з'ясувати ключові характеристики, переваги та недоліки основних учасників ринку консалтингу, моделі та способи надання консультаційних послуг, особливості маркетингу консультаційних послуг.

Ключові поняття: внутрішні та зовнішні консультанти, модель консалтингу, маркетинг консалтингу, поведінкова роль консультанта, підготовча (попередня), передпроектна, проектна стадії, впровадження, завершення проекту, консультаційна пропозиція.

ПЛАН

- 1 Види консультантів: зовнішні та внутрішні, їх поведінкові ролі.
2. Моделі консультування.
3. Особливості маркетингу консультаційних послуг.
4. Процес консалтингу. Особливості етапів консультування.
5. Особливості отримання інформації та її обробки, методи її аналізу.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

При вивченні питань за темою потрібно ґрунтовно дослідити два основних види консультантів: внутрішні та зовнішні, визначити позитивні та негативні характеристики кожного з них.

Детально проаналізуйте основні особистісні та ділові характеристики консультантів, а також сукупність критеріїв, за якими можна визначити рівень професіоналізму консультанта.

Досліджуючи моделі консультування, доцільно виходити з того, що базовими є такі моделі: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт», «спільна робота».

Під час дослідження основних етапів процесу консультування необхідно чітко з'ясувати перелік завдань, які повинні виконуватися на кожній стадії: підготовча (попередня), передпроектна, проектна, впровадження та завершення.

Особливу увагу потрібно приділити визначенню специфіки маркетингу консультаційних послуг: просуванню консультаційних послуг, організації збуту, форсуванню ціни.



БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Консультант – фізична чи юридична особа, яка надає консультаційні послуги, як правило, на комерційній основі. Це фахівець в певній галузі, який володіє знаннями, аналітичними та діагностичними навичками, можливістю застосовувати їх в процесі вирішення проблем клієнта, дотримується етичних норм та стандартів професії.

Зовнішні консультанти – працівники консультаційних компаній, які є незалежні від клієнта, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, оперування передовими знаннями і навичками;

Внутрішні служби управлінського консультування – створені, як правило, у великих корпораціях з метою вирішення поточних внутрішніх управлінських проблем. Основними перевагами їх є менша вартість послуг, доступність консультантів у будь-який час для будь-якого підрозділу, глибоке знання справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації; конфіденційність.

Професійні вимоги до консультантів – стосуються перш за все, рівня їх знань та професіоналізму: загальна ерудиція та компетентність, незалежність і неупередженість, рекомендаційність пропозицій, спеціальна кваліфікована експертиза, конфіденційність.

Етичні норми поведінки консультантів – стосуються аспектів щодо укладання угод і визначення гонорарів, побудови відносин зі співробітниками клієнта, поведінки у конфліктних ситуаціях тощо (табл. 3.3).

Поведінкова роль консультанта – спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації.

– *консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта;

– *технічний експерт* – за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги, консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми;

– *інструктор та викладач* – організовує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру;

– *помічник у вирішенні проблем* – доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, що необхідні для вирішення проблеми, допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій, тобто бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом;

– *розробник альтернатив* – пропонує замовникам для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначає для кожного з них супутній ризик, також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації

кожної з них, однак безпосередньо участь у виборі ефективного варіанта рішення не бере;

– *пошукач фактів* працює з інформацією системи клієнта, його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбору надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта.

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

– *модель «експерт-клієнт»* – характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта;

– *модель «доктор-пацієнт»* – консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити;

– *модель «співробітництво»* – передбачає поєднання зусиль клієнта та консультанта на всіх етапах консультування, за цих умов спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Спосіб консультування – обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.

– *експертний спосіб* – полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом;

– *процесний спосіб* – ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта в процесі пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проекту;

– *навчальний спосіб* – застосовують тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати конкретну проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв'язування подібних проблем або новим навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг;

– *внутрішній спосіб* – передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта.

Маркетинг консалтингових послуг – процес, спрямований на допомогу клієнтам в отриманні інформації про послуги, оцінці спроможності консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Цінова політика консалтингових фірм – є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта:

- *за результатами консультування* – розраховується на основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування;
- *погодинний* – розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування;
- *паушальний* – розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги

Процес консалтингу – спільна діяльність керівників та спеціалістів підприємства з консультантом, що передбачає виконання 5 стадій:

- *підготовча (попередня) стадія* – є початковою фазою будь-якого процесу консультування, під час якої відбувається усвідомлення керівником проблеми та необхідності її вирішення за умов залучення консультантів;
- *передпроектна стадія* – передбачає початок безпосередньої співпраці консультанта та клієнта;
- *проектна стадія* – передбачає здійснення консультантом діагностики підприємства клієнта, збір інформації та формування в результаті загальної картини стану підприємства з метою аналізу даних та проведення більш ґрунтовної діагностики та оцінки фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, його розвитку в майбутньому;
- *стадія впровадження проекту* – передбачає формування команди із ряду спеціалістів, керівників підприємства та консультантів, яка, перш за все, повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, мотивації та навчання персоналу до прийняття змін) з метою реалізації розроблених стратегічних рішень (організаційних, технологічних, кадрових тощо);
- *стадія завершення проекту (післяпроектна)* – передбачає проведення оцінки досягнутого результату, їх порівняння з запланованими за рахунок аналізу відхилень, причин їх виникнення, розробки додаткових корегуючих заходів, формування звітів про виконану роботу, використані ресурси.

Діагноз – фаза процесу консультування, метою якої є детальне та поглиблене вивчення проблем клієнта, виявлення факторів й сил, які впливають на цю проблему, підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також старанне вивчення важливих аспектів взаємозв'язку поміж проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначення того, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контакт та передуює остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта.

Консультаційна угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх консультантів.
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх консультантів.
3. Здійсніть порівняльний аналіз моделей консалтингу: «лікар-пацієнт», «експерт-клієнт», «співробітництво».
4. Проаналізуйте поведінкові ролі консультантів.
5. Узагальніть професійні вимоги до консультантів. Складіть професіограму консультанта
6. Узагальніть особливості просування консультаційних послуг.
7. Визначте переваги та недоліки різних методів розрахунку вартості консультаційного продукту.
8. З'ясуйте особливості ціноутворення консалтингових фірм в Україні.
9. Визначте основні стадії процесу консультування, специфіку кожної з них.
10. Узагальніть основні методи діагностики, що можуть бути використані в консалтингу.
11. Узагальніть, які операції здійснюються в процесі передпроектної стадії консалтингу?
12. Охарактеризуйте основні фази та підфази процесу консалтингу.
13. Проаналізуйте основні типові документи, які є важливим джерелом отримання об'єктивної інформації консультантом про клієнта.
14. Визначте найбільш популярні в Україні методологічні підходи до консалтингу.
15. Визначте основні структурні положення угод на здійснення операцій консалтингу.
16. Визначте сутність інтелектуального аналізу в консалтингу.
17. Проаналізуйте сутність стандартизованих методик інтелектуального аналізу в консалтингу.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Фахівець в певній галузі, який володіє знаннями, аналітичними та діагностичними навичками, можливістю застосовувати їх в процесі вирішення проблем клієнта, дотримується етичних норм та стандартів професії, надає комплекс послуг, як правило на комерційній основі – це:
 - а) експерт;
 - б) фахівець;
 - в) консультант;
 - г) помічник.

2. З огляду на відношення до клієнтської організації розрізняють такі види консультантів:

- а) залежні та незалежні;
- б) самостійні та індивідуальні;
- в) професійні та унітарні;
- г) зовнішні та внутрішні.

3. Що НЕ можна вважати перевагою внутрішніх консультантів?

- а) в їх роботі може бути відсутнім творчий потенціал;
- б) добре знають нюанси діяльності організації;
- в) вартість їх послуг є більш дешевою;
- г) високий рівень конфіденційності інформації.

4. Що НЕ входить до переліку недоліків внутрішніх консультантів?

- а) витрати на оплату праці є постійними;
- б) вони не залежать від зовнішньої критики;
- в) витрати на оплату їх послуг є дешевшими;
- г) в їх роботі може бути відсутнім творчий підхід.

5. Що НЕ можна вважати перевагою зовнішніх консультантів?

а) широкий світогляд, володіння інформацією в різних галузях управління;

- б) можливість отримати нові ідеї в результаті «свіжого погляду»;
- в) суб'єктивний підхід в оцінці та аналізі управлінської ситуації;
- г) посилення діяльності аналітичних відділів підприємств.

6. Що НЕ можна вважати недоліком зовнішніх консультантів?

- а) нестача інформації про діяльність компанії;
- б) використання неадаптованих для клієнтів схем;
- в) потребують додаткового часу на вивчення проблем клієнта;
- г) не несуть «тягар» стереотипів попередніх проєктів.

7. Які із зазначених вимог до консультантів можна віднести до групи «етичних»?

- а) загальна ерудиція та компетентність;
- б) конфіденційність;
- в) незалежність та неупередженість;
- г) конфлікт інтересів.

8. Спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації – це:

- а) поведінкова роль консультанта;
- б) модель поведінки консультанта;
- в) характер поведінки консультанта;
- г) метод взаємодії консультантів.

9. Яка поведінкова роль консультанта передбачає виконання лише локальної експертної роботи, розробку порад з приводу вже визначеної проблеми?

- а) інструктор-викладач;
- б) розробник альтернатив;

в) технічний експерт;

в) консультант-пропагандист.

10. Яка поведінкова роль консультанта передбачає організацію навчання у межах системи клієнта, проведення тренінгів з відривом чи без відриву від виробництва, надання інформації навчально-ознайомлювального характеру?

а) інструктор-викладач;

б) розробник альтернатив;

в) технічний експерт;

в) консультант-пропагандист.

11. Схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом – це:

а) поведінкова роль консультанта;

б) модель консультування;

в) характер консультування;

г) метод консультування.

12. Якої моделі консультування НЕ існує?

а) експерт-клієнт;

б) лікар-пацієнт;

в) партнерство;

г) співробітництво.

13. Яка модель консультування характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта?

а) експерт-клієнт;

б) лікар-пацієнт;

в) партнерство;

г) співробітництво.

14. Яка модель консультування передбачає здійснення консультантом діагностики організації, виявлення проблем клієнта та розробку комплексу заходів, здатних їх вирішити?

а) експерт-клієнт;

б) лікар-пацієнт;

в) партнерство;

г) співробітництво.

15. Обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування – це:

а) поведінкова роль консультанта;

б) модель консультування;

в) характер консультування;

г) спосіб консультування.

16. Якого способу консультування зазвичай НЕ існує?

а) процесний спосіб;

б) експертний спосіб;

в) дорадчий спосіб;

в) навчальний спосіб.

17. Який спосіб консультування передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта?

а) процесний спосіб;

б) експертний спосіб;

в) навчальний спосіб;

в) внутрішній спосіб.

18. Який спосіб консультування полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом?

- а) процесний спосіб;
- б) експертний спосіб;
- в) навчальний спосіб;
- в) внутрішній спосіб.

19. Який спосіб консалтингу ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта в процесі пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проекту?

- а) процесний спосіб;
- б) експертний спосіб;
- в) навчальний спосіб;
- в) внутрішній спосіб.

20. Який спосіб консалтингу застосовують тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати конкретну проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв'язування подібних проблем або новим навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг?

- а) процесний спосіб;
- б) експертний спосіб;
- в) навчальний спосіб;
- в) внутрішній спосіб.

21. Процес, спрямований на допомогу клієнтам в отриманні інформації про послуги, оцінці спроможності консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт – це:

- а) маркетинг консалтингових послуг;
- б) просування консалтингових послуг;
- в) сегментування консалтингових послуг;
- г) продаж консалтингових послуг.

22. Якого методу розрахунку вартості консультаційного продукту НЕ існує?

- а) за результатами;
- б) поденний;
- в) погодинний;
- г) паушальний.

23. Який метод ціноутворення передбачає розрахунок вартості консалтингового продукту на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги?

- а) за результатами;
- б) поденний;
- в) погодинний;
- г) паушальний.

24. Початкова фаза будь-якого процесу консультування, під час якої відбувається усвідомлення керівником проблеми та необхідності її вирішення за умов залучення консультантів – це:

- а) підготовча стадія;
- б) передпроектна стадія;
- в) проектна стадія;
- г) стадія впровадження проекту.

25. Яка стадія консультування передбачає початок роботи консультанта, здійснення ним діагностики підприємства клієнта, збір інформації, формування загальної картини стану підприємства з метою аналізу даних та проведення більш ґрунтовної діагностики та оцінки фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, його розвитку в майбутньому?

- а) підготовча стадія; б) передпроектна стадія;
в) проектна стадія; г) стадія впровадження проекту.

26. Фаза процесу консультування, метою якої є детальне та поглиблене вивчення проблем клієнта, виявлення факторів й сил, які впливають на цю проблему, підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішень – це:

- а) звернення клієнта; б) діагноз проблеми;
в) аналіз інформації; г) реалізація проекту.

27. Документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта – це:

- а) консультаційна угода; б) консультаційна пропозиція;
в) консультаційний проект; г) консультаційний план.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1

Розрахунок ставки гонорару консультанта

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 непрацевдатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. До бюджету (табл. 1) закладена зарплата трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

Таблиця 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	12 000
Оренда приміщення	18 645
Телефонні переговори	3 000
Утримання та обслуговування оргтехніки	7 500
Інші витрати	10 000
Разом:	333 385

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

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.

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:

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

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 (рис. 1):

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.

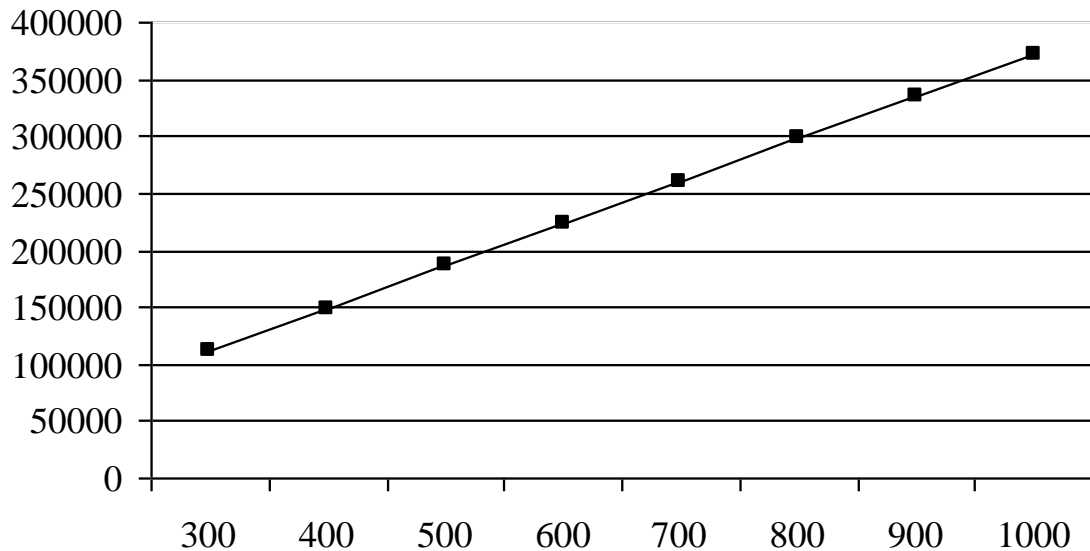


Рисунок 1 – Сукупний дохід консалтингової фірми при різних ставках

При розцінці 300 грн. в день маємо дохід:

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

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

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

$$\Sigma \times 124 \times 3 = 333\,385 \text{ грн.}$$

$$\Sigma = \frac{333385}{124 \times 3}$$

$$\Sigma = 896,2 \text{ грн.}$$

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 x 1000 грн. x 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.

Практичне завдання 2

Оцінка використання робочого часу консультанта

Умова: проаналізуйте дані, що зафіксовані в наглядному аркуші (табл. 2), порівняйте їх з еталонними, зробіть висновки.

Таблиця 2 – 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	

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.

Хід виконання.

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):

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

Порівнюємо отримані дані з існуючим еталоном (табл. 3)

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.

Таблиця 3 – Витрати часу на роботу консультанта: нормативні та розрахункові

№	Види робіт	Витрати часу, еталон %	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	

Практичне завдання 3 **Розрахунок вартості дводенного семінару**

Умова. В м. Запоріжжя планується проведення семінару 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 кави-брейк 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.

Завдання: Розрахуйте витрати на організацію 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 %).

Хід виконання.

1. Визначимо статті витрат на організацію та проведення семінару (табл. 4):

Таблиця 3 – 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; кава-брейки	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.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1. Розрахуйте ставки гонорару консультанта, використовуючи вихідні дані.

Вихідні дані: У консалтинговій фірмі працюють n консультантів (n – порядковий номер студента в журналі академічної групи). Постійні витрати фірми становлять $(15000 \cdot n)$ грн. на рік, і саме такою має бути її мінімальна виручка, щоб забезпечувати беззбитковість. У році – 52 тижні, робочий тиждень – 6-денний, святкових днів – 10, відпускних – 25, днів

непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. До бюджету закладена зарплата трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

У консалтинговій фірмі працює n консультантів (порядковий номер студента в журналі академічної групи). Постійні витрати фірми становлять 558000 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 2. Визначте вартість послуги щодо складання інвестиційного проекту; скільки етапів роботи зможе оплатити підприємство, маючи у розпорядженні суму в 2500 грн. Зміст етапів сформулювати самостійно.

Вихідні дані: n консультантів (n – порядковий номер студента в журналі академічної групи) 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.

Завдання 3. Розрахуйте витрати на організацію триденного семінару, проведеного в Києві для n учасників з Дніпропетровська, $(n*2)$ учасників з Харкова і $(n+2)$ учасників із Запоріжжя (вартість проїзду входить в загальну вартість семінару).

Вихідні дані: У програму семінару включена обов'язкова екскурсія по Києву і поширення серед учасників друкованих матеріалів з тематики семінару. Дані про витрати скласти самостійно.

Змістовий модуль 3.

Методи дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства



ТЕМА 3 ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: узагальнити основні фактори зовнішнього середовища організації, довести необхідність та значимість їх дослідження. Визначити механізм впливу споживачів на діяльність підприємства, ознайомитися з методикою розробки профілю цільових споживачів.

Ключові поняття: зовнішнє середовище, споживачі, цільовий ринок, ринкова ніша, профіль споживачів, лояльність, імідж підприємства.

ПЛАН

1. Поняття факторів зовнішнього середовища: підприємства.
2. Процес дослідження споживачів як фактору зовнішнього середовища підприємства.
3. Методика розробки профілю цільових споживачів підприємства та обґрунтування вибору цільового сегменту.
4. Поняття конкуренції, типи конкурентів та їх особливості.
5. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.
6. Розробка конкурентних стратегій в діяльності підприємств.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

При підготовці теоретичних питань ґрунтовно дослідити всю сукупність факторів зовнішнього середовища організації, які у своїй сукупності можна поділити на дві групи: прямого та непрямого впливу.

На наступному етапі визначити сутність споживачів як одного із факторів зовнішнього середовища. При визначенні сутності фактору «споживач» з'ясувати його відмінність від таких факторів, як «покупець», «клієнт».

В рамках вивчення теми проаналізувати методику розробки профілю цільових споживачів підприємства, що є основою для обґрунтування вибору цільового сегменту за критеріями: рівень привабливості ринкового сегменту, спроможність підприємства до ефективного функціонування в ринкового сегменту.

При вивченні конкурентів як фактору зовнішнього середовища, ґрунтовно проаналізувати підходи до класифікації видів конкурентів., визначити особливості кожного з них. На наступному етапі визначити сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурента перевага».

При вивченні методик оцінки конкурентоспроможності в якості базових дослідити: розрахунок інтегрального показника КС, побудова профілю конкурентів, метод побудови багатокутника КС.



БАЗОВІ ТЕРМІНИ

ТА ПОНЯТТЯ

Середовище організації – сукупність факторів, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, однак на які воно впливати не може, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися:

– *зовнішнє середовище прямого впливу* – безпосередньо впливають на діяльність підприємства і відчують на собі зворотній вплив (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники тощо);

– *зовнішнє середовище опосередкованого впливу* – впливають на діяльність підприємства опосередковано, через фактори прямого впливу (політико-правові, соціокультурні фактори, рівень розвитку технологій; загальний стан економіки; відносини з місцевим населенням, фактори міжнародного середовища тощо).

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого підприємства контролюють зовнішні чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми.

Споживач – фізична особа, яка купує, замовляє, використовує, або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю, або виконанням обов'язків найманого працівника:

– *кінцеві споживачі* – це окремі покупці, які купують товари для особистого (сімейного, домашнього) використання;

– *підприємства-споживачі* – покупці, які купують товари для використання в процесі подальшого виробництва, експлуатації в рамках організацій, а також для перепродажу.

Цільовий ринок підприємства – це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть спрямовані всі ресурси і зусилля.

Ринкова ніша – обмежена за масштабами, з різко окресленим числом споживачів сфера діяльності, яка дозволяє підприємству проявити свої кращі якості і переваги перед конкурентами.

Ринкове вікно – це сегмент ринку, яким знехтували виробники відповідної продукції, це незадоволені потреби споживачів. Ринкове вікно являє собою групи споживачів, конкретні потреби яких не можуть бути прямо задоволені спеціально створеним для цього товаром, а задовольняються внаслідок використання інших товарів.

Сегментація ринку – процес розподілу ринку на сегменти, які характеризуються однаковою реакцією на заходи комплексу маркетингу.

Мета сегментації – максимальне проникнення підприємства на сегменти ринку з тим, щоб зосередити на них маркетингові зусилля підприємства.

Лояльність – це віддання переваги споживачем певному товару чи послугі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок відносно товару або послуги.

Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо.

Підходи до визначення лояльності:

– «поведінковий» – ґрунтується на аналізі лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок;

– «сприйманий» – лояльність трактується як перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок щодо продукту (або його постачальника).

Імідж підприємства – це стійке уявлення клієнтів, партнерів та спільноти щодо престижу підприємства, якості його товарів та послуг, репутації керівників. Основу іміджу складають існуючий стиль внутрішніх та зовнішніх ділових та міжособистісних відносин персоналу та офіційна атрибутика: назва, емблема, товарний знак та сукупність інших критеріїв.

Конкуренція – це суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

Конкурент – це фірма (фізична або юридична особа), що виробляє товар аналогічного характеру, що їй підприємство, і (або) реалізує його на цільовому ринку підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність (КС) – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством, сукупність переваг і властивостей об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами на певному ринку.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте необхідність дослідження споживачів як фактору зовнішнього середовища організації.
2. Визначте, що необхідно враховувати підприємству при побудові відносин між підприємством та клієнтами.

3. Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на своїх споживачів.
4. Визначте та охарактеризуйте етапи процесу дослідження споживачів.
5. З'ясуйте відмінність між сегментацією та вибором цільового ринку.
6. Доведіть доцільність та необхідність вивчення прихильності споживачів до підприємства.
7. Розкрийте особливості поведінки покупців при купівлі різноманітних типів товарів.
8. Охарактеризуйте методика оцінки рівня задоволеності споживачів цільового ринку.
9. Обґрунтуйте необхідність моніторингу конкурентів в сучасних умовах.
10. Визначте етапи процесу дослідження діяльності конкурентів.
11. Охарактеризуйте зміст процедури виявлення діючих та потенційних конкурентів.
12. Охарактеризуйте зміст етапу оцінки діяльності конкурентів.
13. Проаналізуйте основні методики оцінки конкурентоспроможності активних конкурентів та виявлення «ключових чинників успіху», «конкурентних переваг».



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Сукупність факторів, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, однак на які воно впливати не може, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися, формують собою:
 - а) внутрішнє середовище організації;
 - б) зовнішнє середовище організації;
 - в) ділове середовище організації;
 - г) технологічне середовище організації.

2. Процес, за допомогою якого підприємства контролюють зовнішні чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми, – це:
 - а) аналіз зовнішнього середовища;
 - б) оцінка зовнішнього середовища;
 - в) планування зовнішнього середовища;
 - г) дослідження зовнішнього середовища.

3. До зовнішнього середовища організації непрямой дії належить:
 - а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
 - б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
 - в) цілі, кадри, задачі, структура, технологія;

г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

4. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

а) вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів, а також вивчати мінливі запити споживачів;

б) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації і наслідувати поведінку конкурентів;

в) вивчати зміни, які відбуваються в діяльності постачальників і споживачів;

г) вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

5. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;

б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;

в) цілі, кадри, задачі, структура, технологія;

г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

6. На які дві групи з точки зору маркетингу можна розділити споживачів?

а) первинні та вторинні;

б) лояльні та постійні;

в) кінцеві та підприємства-споживачі;

г) разові та багаторазові.

7. Найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть спрямовані всі ресурси і зусилля – це:

а) цільовий ринок;

б) ринкова ніша;

в) ринкове вікно;

г) ринкове місце.

8. Обмежена за масштабами, з різко окресленим числом споживачів сфера діяльності, яка дозволяє підприємству проявити свої кращі якості і переваги перед конкурентами – це:

а) цільовий ринок;

б) ринкова ніша;

в) ринкове вікно;

г) ринкове місце.

9. Сегмент ринку, яким знехтували виробники відповідної продукції, це незадоволені потреби споживачів, певна група споживачів, конкретні потреби яких не можуть бути прямо задоволені спеціально створеним для цього товаром, а задовольняються внаслідок використання інших товарів – це:

а) цільовий ринок;

б) ринкова ніша;

в) ринкове вікно;

г) ринкове місце.

10. Процес розподілу ринку на частини, які характеризуються однаковою реакцією на заходи комплексу маркетингу – це:

- а) сегментація ринку;
- в) аналіз ринку;

- б) поділ ринку;
- г) вивчення ринку.

11. За результатами дослідження ринку, аналізу споживачів, здійснення сегментації ринку можна скласти:

- а) портрет покупців цільового ринку;
- б) профіль покупців цільового ринку;
- в) досвід покупців цільового ринку;
- г) образ покупців цільового ринку.

12. До якої групи характеристик покупців відносяться вік, життєвий цикл сім'ї, рівень освіти, фінансове становище, вид зайнятості?

- а) психографічні;
- в) демографічні;
- а) географічні;
- г) особистісні.

13. До якої групи характеристик покупців відносяться місце проживання, віддаленість від фірми?

- а) психографічні;
- в) демографічні;
- а) географічні;
- г) особистісні.

14. До якої групи характеристик покупців відносяться регулярність покупок, статус покупця, інтенсивність покупок, вигоди, мотив покупок?

- а) психографічні;
- в) демографічні;
- а) географічні;
- г) особистісні.

15. Карта обґрунтування вибору цільового ринку передбачає:

- а) оцінку ємності сегменту та його привабливості;
- б) оцінку привабливості сегменту, спроможності функціонувати на ньому;
- в) оцінку ємності сегменту та спроможності функціонувати на ньому;
- г) оцінку спроможності і стримуючих факторів функціонування на ринку

16. Надання переваги споживачем певному товару чи послугі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок відносно товару або послуги – це:

- а) лояльність;
- в) довіра;
- б) престижність;
- г) конкурентоздатність.

17. Схвальне ставлення споживачів до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо – це:

- а) престижність споживачів;
- в) конкурентоздатність споживачів;
- б) лояльність споживачів;
- г) довіра споживачів.

18. Який підхід до визначення лояльності ґрунтується на аналізі її як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок?

- а) випадковий;
- б) фрагментарний;
- в) поведінковий;
- г) сприйманий.

19. Який підхід до визначення лояльності трактує її як перевагу споживачів, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок щодо продукту (або його постачальника)?

- а) випадковий;
- б) фрагментарний;
- в) поведінковий;
- г) сприйманий.

20. Що НЕ є підходом до визначення компонентів «поведінкової» лояльності?

- а) перехресний продаж;
- б) збільшення кратності покупок;
- в) зростання частки повторних покупок;
- г) задоволеність покупками.

21. Що НЕ є індикатором «сприйманої» лояльності?

- а) перехресний продаж;
- б) обізнаність, ступінь популярності товару;
- в) особистісний свідомий вибір;
- г) задоволеність покупками.

22. Стійке уявлення клієнтів, партнерів та спільноти щодо престижу підприємства, якості його товарів та послуг, репутації керівників – це:

- а) популярність підприємства;
- б) конкурентоздатність підприємства;
- в) імідж підприємства;
- г) позиція підприємства

23. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

- а) визначення їх стратегії та сильних сторін;
- б) визначення їх цілей, слабких та сильних сторін;
- в) визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін;
- г) визначення їх цілей, стратегії та слабких сторін.

24. Суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку – це:

- а) партнерство;
- б) конкуренція;
- в) співробітництво;
- г) монополія.

25. Фірма (фізична або юридична особа), що виготовляє товар аналогічного характеру, що й підприємство, і (або) реалізує його на цільовому ринку підприємства – це:

- а) конкурент;
- б) споживач;
- в) партнер;
- г) постачальник.

26. За ступенем активності на ринку конкурентів поділяють на два види:

- а) прямі та непрямі;
- б) товарні та цінові;
- в) активні та пасивні;
- г) правильні та погані.

27. За способом використання інструментів комплексу маркетингу конкурентів можна поділити на два види:

- а) прямі та непрямі;
- б) товарні та цінові;
- в) активні та пасивні;
- г) правильні та погані.

28. За ступенем впливу на розвиток бізнесу конкурентів можна поділити на два види:

- а) прямі та непрямі;
- б) товарні та цінові;
- в) активні та пасивні;
- г) правильні та погані.

29. За ступенем впливу на конкурентів на підприємство їх можна поділити на дві групи:

- а) прямі та непрямі;
- б) товарні та цінові;
- в) активні та пасивні;
- г) правильні та погані.

30. Якого типу конкурентів відповідно до моделі 5 сил конкуренції М. Портера не існує?

- а) діючі конкуренти;
- б) товари-замінники;
- в) підприємства, що припинили свою діяльність;
- г) постачальники.

31. Складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність – це:

- а) презентація конкурентоспроможності;
- б) оцінка конкурентоспроможності;
- в) дослідження конкурентоспроможності;
- г) прогнозування конкурентоспроможності.

32. Здатність підприємства забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкурентом, сукупність переваг і властивостей об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами на певному ринку:

- а) конкурентоспроможність;
- в) унікальність;

- б) пріоритетність;
- г) порівнюваність.

33. Особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству кращу, більш вигідну позицію в порівнянні з прямими конкурентами – це:

- а) конкурентний недолік;
- б) конкурентна політика;
- в) конкурентна перевага;
- г) конкурентна позиція.

34. Які з зазначених показників оцінки конкурентоспроможності характеризують фінансовий стан підприємства?

- а) фондівдачі та продуктивності праці;
- б) автономії та платоспроможності;
- в) рентабельності та ефективності продажу;
- г) мобільність кадрів та поліпшення умов праці.

35. Які з зазначених показників оцінки конкурентоспроможності характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства?

- а) фондівдачі та продуктивності праці;
- б) автономії та платоспроможності;
- в) рентабельності та ефективності продажу;
- г) мобільність кадрів та поліпшення умов праці.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1: Здійсніть дослідження та оцінку споживачів підприємства (вибір зробити самостійно) за такими пунктами:

1. Здійсніть сегментацію споживачів підприємства. Складіть профіль цільового ринку.
2. Розробіть карту обґрунтування вибору цільового ринку.
3. Здійсніть рейтингову оцінку іміджу підприємства

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 1

Сегментацію споживачів фотоапарату Olympus можна здійснити за різними ознаками та критеріями (табл. 1)

Цільовий ринок фотоапарату Olympus – молоді люди, які ведуть активний спосіб життя, мають високий чи середній рівень доходів.

Таблиця 1 – Ознаки і критерії сегментації фотоапарату Olympus E-510

Ознаки сегментації	Критерії сегментації			
1. Демографічні				
- стать	жіноча		чоловіча	
- вік	до 20 років	20-40 років	40 – 60 років	більше 60 років
...				
2. Психографічні				
- образ життя	пізнавальний	спортивно-оздоровчий	відпочинку і розваг	діловий
- рівень доходів	низький	середній		високий
...				
3. Поведінкові				
- привід для купівлі	власне споживання	подарунок	колекціонування	...
- статус користувача	постійний	разовий	випадковий	...
...				

Примітка: залежно від ґрунтовності проведення сегментації ринку, кількості критеріїв і ознак сегментації, образ цільового ринку (споживача) є більш визначеним, повним.

Завдання 2: Здійсніть дослідження та оцінку конкурентів підприємства (вибір зробити самостійно) за такими пунктами:

1. Визначте коло конкурентів підприємства, здійсніть їх загальну характеристику.

2. Оцініть рівень конкурентоспроможності підприємства та виявіть його конкурентні переваги за допомогою:

- методу розрахунку інтегрального показника КС;
- побудови багатокутника КС;
- побудови профілів полярності конкурентів.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 2

Оцінку конкурентоспроможності продукції доцільно здійснювати відповідно до основних ознак (ціна, вага, максимальний розмір кадру, кількість мегапікселів) і сукупності конкурентів, інформацію про яких можна зібрати на офіційних сайтах виробників в мережі Інтернет.

Оцінка конкурентоспроможності шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності

З метою здійснення оцінки використаємо дані табл. 2.

Таблиця 2 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Ознака		Olympus E-510	Canon EOS 400D	Nikon D40X
Ціна,\$	Значення показника	815	740	775
	Бал показника, α	3	4	4
	Вага показника, β	0,2	0,2	0,2
Мегапікселі, всього/ефект.	Значення показника	10,9/10,0	10,5/10,1	10,8/10,3
	Бал показника, α	4	4	5
	Вага показника, β	0,4	0,4	0,4
Максимальний розмір кадру	Значення показника	3648x2736	3888x 2592	3872 x 2592
	Бал показника, α	3	4	4
	Вага показника, β	0,3	0,3	0,3
Вага, г	Значення показника	460	514	495
	Бал показника, α	4	3	3
	Вага показника, β	0,1	0,1	0,1
Інтегральний показник конкурентоспроможності	$I_{КС} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_i$	3,5	3,9	4,3

Пояснення значень в таблиці та способів їх визначення:

– показник α визначається залежно від типу об'єкту дослідження (за 5-ти чи 10-ти бальною шкалою). Доцільно аналізувати якомога більшу кількість показників, щоб більш ґрунтовно визначити конкурентні переваги та недоліки об'єкту дослідження;

– показник β – вага значення кожного показника у формуванні конкурентоспроможності об'єкту, загальна сума всіх показників β за кожною ознакою має дорівнювати 1;

– значення показників α і β визначаються методом експертних оцінок.

Висновок: фотоапарат Olympus E-510 є менш конкурентоспроможним на ринку порівняно з найближчими конкурентами. Однак, зважаючи на недостатньо велику різницю між значеннями загальних інтегральних показників конкурентоспроможності всіх досліджуваних об'єктів, можна зробити висновок, що за умов вірної і ефективної роботи менеджерів і маркетологів компанії, впровадження новітніх технологій і зниження вартості фотоапарату, можливим є підвищення рівня конкурентоспроможності фотоапарату Olympus E-510 на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності шляхом побудови багатокутник

Для побудови багатокутника скористаємося даними табл. 3

Таблиця 3 – Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Ознака		Olympus E-510	Canon EOS 400D	Nikon D40X
Ціна,\$	Значення показника	815	740	775
	Бал показника	3	4	4
Мегапікселі, всього/ефект.	Значення показника	10,9/10,0	10,5/10,1	10,8/10,3
	Бал показника	4	4	5
Максимальний розмір кадру	Значення показника	3648x2736	3888x 2592	3872 x 2592
	Бал показника	3	4	4
Вага, г	Значення показника	460	514	495
	Бал показника	4	3	3

Відповідно до наведених даних будуюмо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 1).

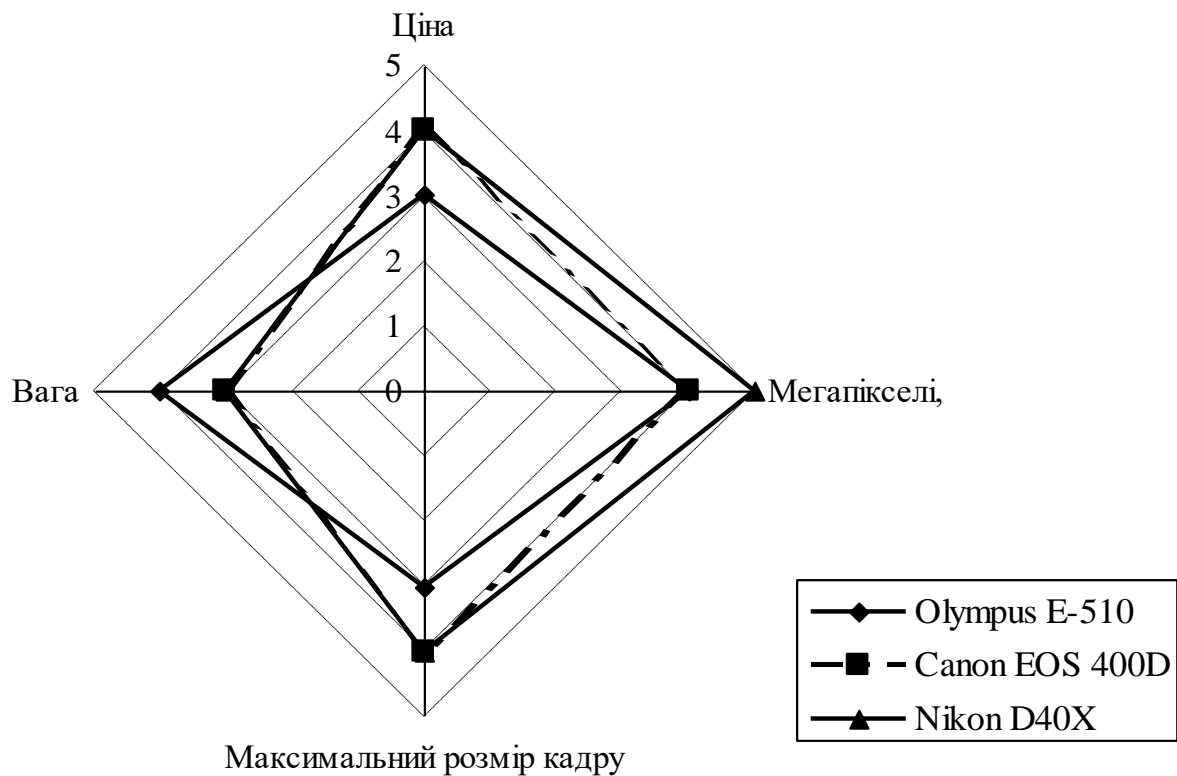


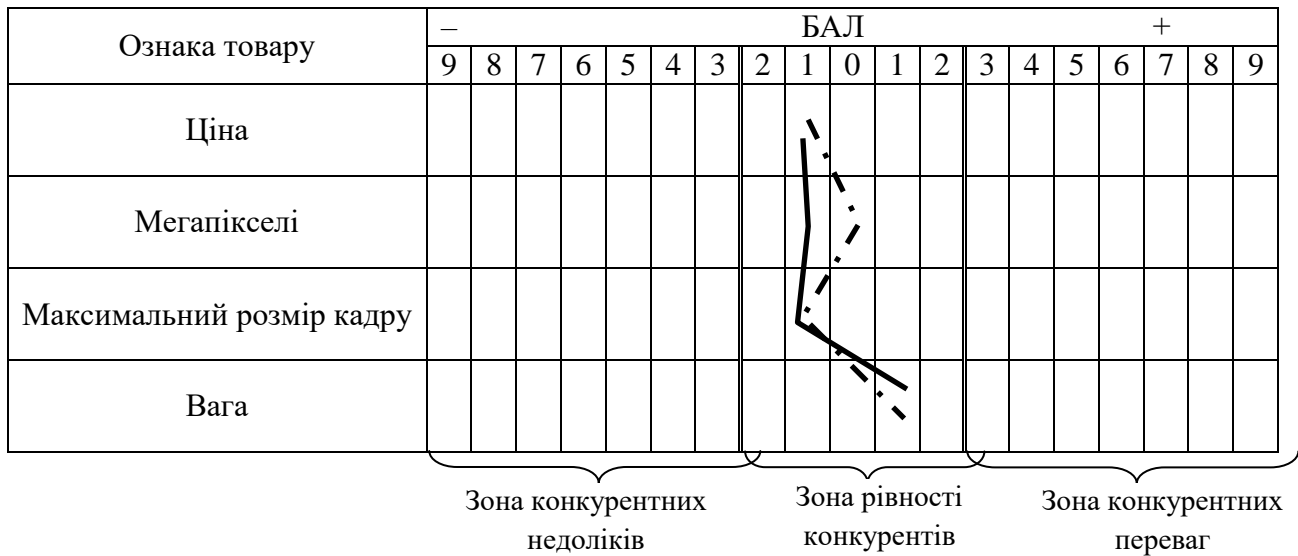
Рисунок 1 – Багатокутник конкурентоспроможності товарів-конкурентів

Висновок: основною конкурентною перевагою фотоапарату Olympus E-510 в порівнянні з іншими двома конкурентами є його вага, однак серед недоліків можна визначити: достатньо високу вартість, невелику кількість мегапікселів та невисокий максимальний розмір кадру. Відповідно найбільші конкурентні переваги має фотоапарат Nikon D40X, єдиним недоліком якого є збільшена вага.

Оцінка конкурентоспроможності товару шляхом побудови профілю конкурентів.

Для побудови профілю конкурентів використаємо дані табл. 3, однак більш доцільно здійснювати оцінку кожного показника за 10-ти бальною шкалою.

Профіль конкурентів будується за коефіцієнтами, що розраховуються як різниця між балом, що призначений за певною ознакою фотоапарату Olympus E-510 і кожному з його конкурентів (рис. 3).



— · — · — Профіль Olympus E-510 – Canon EOS 400D

———— Профіль Olympus E-510 – Nikon D40X

Рисунок 2 – Профілі конкуренції



ТЕМА 4

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ, ПОСЕРЕДНИКІВ ТА КОНТАКТНИХ АУДИТОРІЙ

Мета: з'ясувати значення та роль постачальників, посередників та контактних аудиторій в діяльності підприємства, можливості їх впливу на них, узагальнити методики дослідження постачальників та посередників, та обґрунтування їх вибору, типи та види контактних аудиторій.

Ключові поняття: постачальник, посередник, торговельний посередник, агент, дистриб'ютор, дилер, брокер, винятковий розподіл, вибіркового розподілу, екстенсивний розподіл, контактна аудиторія, фінансові, місцеві, внутрішні контактні аудиторії, громадські організації

ПЛАН

1. Визначення постачальників та їх впливу на діяльність підприємства.
2. Методика обґрунтування вибору постачальників.
3. Типи посередників в діяльності підприємства, їх характеристики.
4. Обґрунтування вибору посередника.
5. Сутність типи, види контактних аудиторій.
6. Складання матриць можливостей та загроз контактних аудиторій.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

При вивченні теми необхідно з'ясувати сутність постачальників та посередників як факторів зовнішнього середовища підприємства.

Доцільно здійснити класифікацію постачальників та посередників за різними критеріями, з'ясувати особливості кожного з них. Особливу увагу потрібно приділити дослідженню специфіки взаємодії підприємства з кожним окремим видом постачальників чи посередників.

При дослідженні методики обґрунтування вибору постачальника чи посередника важливо передбачити необхідність проведення комплексної оцінки кожного з них за сукупністю критеріїв: за рівнем конкурентоспроможності, фінансовим аспектом, сервісним аспектом, часовим аспектом, комунікаційним аспектом, виробничим аспектом, за рівнем іміджу.

На наступному етапі вивчення теми потрібно дослідити роль та значення контактних аудиторій в діяльності підприємств. При цьому чітко доцільно звернути увагу, що різні контактні аудиторії можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на процес нормального та ефективного функціонування підприємства.



БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Постачальники – це юридичні і фізичні особи, які здійснюють для підприємства поставку виробничих запасів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, необоротних активів чи інших цінностей.

Посередники – фірми чи окремі особи, що приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право на конкретний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача.

Торгові посередники – юридичні і фізичні особи, що допомагають підприємствам-виробникам знаходити споживачів і реалізовувати продукцію.

Групи торгових посередників:

– *купують товар у свою власність* – вони повністю сплачують вартість товару виробнику, а потім реалізують його на власний розсуд (дилери);

– *торговці-ланки* – лише сприяють продажу товару, не купуючи його у свою власність (торгові агенти, брокери);

– *сприяють реалізації* – транспортні, страхові фірми, банки, приватні установи, що сприяють просуванню товарів, але не купують його у свою власність, не приймають безпосередньої участі у підготовці і підписанні угод.

Брокер – посередник, що продає товар, не здобуваючи його у власність, а лише зводячи продавця і покупця й одержуючи від угоди комісійну винагороду, є особою, яка самостійна або від брокерської контори працює на біржі, де за замовленням виробника реалізує частку продукції.

Торговець на комісії – посередник, який має склад з товарами для їх реалізації від свого імені, але за рахунок виробника, діє як його агент, продає товар на умовах консигнації, тобто не гарантує збут і працює без контракту.

Торговий агент – представляє інтереси визначеного виробника і самостійно продає товари покупцям, отримує свою винагороду у вигляді комісійних, не купує товари у власність, проте інколи має в своєму розпорядженні товарні запаси на умовах консигнації – оплата за реалізований товар через певні рівні періоди часу.

Агент виробника – посередник, який частку продукції виробника, обмежується при цьому якоюсь географічною територією, має товарний запас на умовах консигнації.

Агент зі збуту – посередник, який обслуговує споживачів певної галузі незалежно від місця розташування, збутові операції здійснюються зі складу виробника.

Дилер – це оптовий, рідше роздрібний посередник, що веде операції від свого імені і за свій рахунок, товар здобувається за договором постачання, і дилер стає власником після повної оплати постачання.

Дистриб'ютор – це оптовий чи роздрібний посередник, що веде операції від імені виробника, але за свій рахунок, має різного роду знижки і пільгові умови закупівлі від постачальника: товарний кредит, умови постачання товару на консигнацію, суттєве відстрочення платежу, право першого відвантаження.

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності.

Прихильна аудиторія – це аудиторія, інтерес якої до підприємства має спонсорський характер (інвестори, банки, біржі тощо);

Бажана аудиторія – це контактні аудиторії, зацікавленості якої шукає підприємство, але не завжди знаходить її (засоби масової інформації);

Небажана аудиторія – це контактна аудиторія, інтерес якої підприємство намагається не притягувати, але змушено рахуватися з ним, якщо він виникає (управління у справах захисту прав споживачів, податкова адміністрація, поліція, державна інспекція по контролю за цінами тощо).

Засоби масової інформації (газети, журнали, радіо, телебачення) – контактні аудиторії, вплив яких на підприємство виявляється у поширенні відомостей про нього, публікації статей, редакційних коментарів, інтерв'ю керівників, інформації контролюючих органів про роботу підприємства, про спонсорську діяльність, некомерційні заходи, розміщення рекламних оголошень, виготовлення телевізійних програм, реклами, представницьких фільмів про підприємство.

Державні та муніципальні установи – це контактні аудиторії, які займаються наглядом, контролем, регулюванням діяльності підприємства, попередженням порушень.

Громадські організації (товариства споживачів, громадські групи) – контактні аудиторії, які є добровільними об'єднаннями громадян, що об'єдналися на основі спільності інтересів для задоволення духовних або інших нематеріальних потреб. Їх вплив на діяльність підприємства виявляється у захисті прав своїх членів у судовому порядку з питань якості товарів, ціноутворення, продажу товарів у кредит, реклами товарів тощо.

Місцеві контактні аудиторії – це контактні аудиторії, які на регіональному рівні здійснюють суттєвий вплив на діяльність підприємства, впливають на формування асортименту товарів з урахуванням специфіки потреб і попиту членів громадських організацій, захищаючи їх інтереси.

Внутрішні контактні аудиторії (робітники та службовці підприємства) – це контактні аудиторії, які мають свою думку, судження про діяльність підприємств, висловлюють його на загальних зборах акціонерів, керівництву підприємства, розробляють пропозиції, рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства, ефективного досягнення його цілей і задач, позитивно впливають на роботу, імідж підприємства.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте умови, які дають постачальнику більшу силу в комерційних переговорах.
2. Проаналізуйте етапи механізму вивчення постачальників.

3. Обґрунтуйте необхідність групування постачальників за різноманітними ознаками.
4. Охарактеризуйте профіль потенційних постачальників товару.
5. Систематизуйте переваги складання профілю постачальників.
6. Розкрийте поняття посередництва.
7. Назвіть умови та фактори, що необхідні для здійснення посередницької діяльності.
8. Охарактеризуйте види торговельних посередників.
9. Вкажіть критерії вибору посередників.
10. Визначте сутність і порядок складання профілю посередників.
11. Охарактеризуйте контактні аудиторії як чинник безпосереднього оточення підприємства, обґрунтуйте необхідність їх класифікації.
12. Визначте коло контактних аудиторій, інтереси яких збігаються з інтересами підприємства і охарактеризуйте їх вплив на підприємство.
13. Наведіть приклади контактних аудиторій, у яких підприємство може не зустріти відповідної позитивної реакції.
14. Визначте контактні аудиторії, які виявляють зацікавленість до підприємства, але вони його не цікавлять, і охарактеризуйте їх.
15. Охарактеризуйте ділові відносини фінансових кіл і конкретного підприємства.
16. Наведіть приклади і охарактеризуйте відносини підприємства з різними засобами масової інформації.
17. Визначте спосіб та характер впливу урядових організацій та законодавчих органів на маркетингові рішення підприємства.
18. Охарактеризуйте відносини внутрішніх контактних аудиторій і конкретного підприємства, запропонуйте шляхи досягнення їх прихильності.
19. Здійсніть групування та систематизацію можливостей і небезпек для конкретного підприємства з боку контактних аудиторій.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємства виробничими запасами, малоцінними та швидкозношуваними предметами, необоротними активами та іншими цінностями – це:

а) посередники;	б) конкуренти;
в) споживачі;	г) постачальники.
2. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за аспектом їх конкурентоспроможності?
 - а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
 - б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
 - в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;

г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

3. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за фінансовим аспектом?

- а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
- б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
- в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
- г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

4. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за сервісним аспектом?

- а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
- б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
- в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
- г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

5. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за комунікаційним аспектом?

- а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
- б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
- в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
- г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

6. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за виробничим аспектом?

- а) віддаленість постачальника, умови зберігання товарів, технічна оснащеність складів;
- б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
- в) рекомендації інших замовників, фірмовий стиль, досвід ведення справ;
- г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

7. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за рівнем іміджу?

- а) віддаленість постачальника, умови зберігання товарів, технічна оснащеність складів;
- б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
- в) рекомендації інших замовників, фірмовий стиль, досвід ведення справ;
- г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

8. Фірми чи окремі особи, що приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право на конкретний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача – це:

- а) посередники;
- б) конкуренти;
- в) споживачі;
- г) постачальники.

9. Юридичні чи фізичні особи, що допомагають підприємствам-виробникам знаходити споживачів і реалізовувати продукцію, – це:

- а) збутові посередники;
- б) роздрібні посередники;
- в) торгові посередники;
- г) оптові посередники.

10. Який тип посередників купує товар у свою власність, повністю сплачує вартість товару виробнику, а потім реалізує його на власний розсуд?

- а) дилер;
- б) брокер;
- в) агент;
- г) концесіонер.

11. Який тип посередників виступає в якості торговця-ланки, сприяє продажу товару, не купуючи його у свою власність?

- а) дилер;
- б) брокер;
- в) агент;
- г) концесіонер.

12. Посередник, який продає товар, не здобуваючи його у власність, а лише зводячи продавця і покупця й одержуючи від угоди комісійну винагороду, є особою, яка самостійна або від спеціалізованої контори працює на біржі, де за замовленням виробника реалізує частку продукції – це:

- а) дилер;
- б) брокер;
- в) агент;
- г) концесіонер.

13. Посередник, який представляє інтереси визначеного виробника і самостійно продає товари покупцям, отримує свою винагороду у вигляді комісійних – це:

- а) дилер;
- б) торговий агент;
- в) акціонер;
- г) концесіонер.

14. Оптовий, рідше роздрібний посередник, що веде операції від свого імені і за свій рахунок – це:

- а) дилер;
- б) торговий агент;
- в) акціонер;
- г) концесіонер.

15. Оптові та роздрібні посередники, що ведуть операції від імені виробника, але за свій рахунок □ це:

- а) дистриб'ютор;
- б) торговий агент;
- в) акціонер;
- г) концесіонер.

16. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за організаційним аспектом?

а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;

- б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;
- в) рівень цін, система знижок, умови оплати;
- г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

17. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за товарним аспектом?

- а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;
- б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;
- в) рівень цін, система знижок, умови оплати;
- г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

18. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за ціновим аспектом?

- а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;
- б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;
- в) рівень цін, система знижок, умови оплати;
- г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

19. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за транспортним аспектом?

- а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;
- б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;
- в) рівень цін, система знижок, умови оплати;
- г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

20. Будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності – це:

- а) контактні аудиторії;
- б) конкуренти;
- в) посередники;
- г) постачальники.

21. Тип контактної аудиторії, інтерес якої до підприємства має спонсорський характер (інвестори, банки, біржі тощо) – це:

- а) прихильна контактна аудиторія;
- б) бажана контактна аудиторія;

- в) небажана контактна аудиторія;
- г) дружня контактна аудиторія.

22. Тип контактної аудиторії, зацікавленості якої шукає підприємство, але не завжди знаходить її (засоби масової інформації) – це:

- а) прихильна контактна аудиторія;
- б) бажана контактна аудиторія;
- в) небажана контактна аудиторія;
- г) дружня контактна аудиторія.

23. Тип контактної аудиторії, інтерес якої підприємство намагається не притягувати, але змушено рахуватися з ним, якщо він виникає (управління у справах захисту прав споживачів, фіскальні служби, поліція, державна інспекція по контролю за цінами тощо) – це:

- а) прихильна контактна аудиторія;
- б) бажана контактна аудиторія;
- в) небажана контактна аудиторія;
- г) дружня контактна аудиторія.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1: Здійсніть аналіз та оцінку постачальників будь-якого підприємства, що функціонує на ринку України, за такими пунктами:

- 1) визначте коло постачальників підприємства;
- 2) обґрунтуйте вибір постачальника на основі здійснення оцінки постачальників:

- за аспектом КС;
- за сервісним аспектом;
- за фінансовим аспектом;
- за часовим аспектом;
- за комунікаційним аспектом;
- за виробничим аспектом;
- за рівнем іміджу;

3) складіть профіль потенційних постачальників.

На основі отриманих даних обґрунтуйте вибір постачальника.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Обґрунтування доцільності вибору постачальника передбачає здійснення оцінки кожного постачальника за сукупністю певних аспектів. Узагальнимо етапи обґрунтування вибору постачальників.

Етап 1: обґрунтування вибору постачальника за аспектом конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка постачальників за аспектом КС

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Споживчі характеристики товару	Низька довговічність, надійність, економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, низька надійність, економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, низька економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, економічність, низька вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, економічність, вигода в експлуатації
Рівень якості	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Досить високий
Питома вага нових товарів	До 5 %	До 10 %	До 15 %	До 20 %	До 25 %
Наявність товарів-замінників	Відсутні	Незначна кількість	Приблизно половина	Значна кількість	Велика кількість
Разом	4 < X < 20				

Етап 2: обґрунтування вибору постачальника за фінансовим аспектом (табл. 2).

Таблиця 2 – Оцінка постачальників за фінансовим аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Рівень цін на товари	Вироби низької якості, але пропонуються за більш високими цінами, ніж товари інших постачальників	Вироби низької якості, та пропонуються за більш низькими цінами, ніж у інших постачальників	Вироби аналогічної якості за однаковими цінами	Вироби високої якості та пропонуються за високими цінами	Вироби більш високої якості ніж у інших постачальників, ціни на однаковому рівні
Система знижок	Знижки відсутні	Надаються знижки залежно від розміру партії товарів, які закуповуються	Надаються знижки залежно від розміру партії, оплати готівкою	Надаються знижки залежно від розміру партії, оплати готівкою, сезонні знижки	Гнучка система знижок залежно від партії, оплати готівкою, надання «бонусних» та сезонних знижок
Форми розрахунків	100 % передоплати	50 % передоплати	Бартерні операції	Оплата за домовленістю	Оплата після реалізації товару
Разом	3 < X < 15				

Етап 3: обґрунтування вибору постачальника за комунікаційним аспектом (табл. 3)

Таблиця 3 – Оцінка постачальників за комунікаційним аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Повідомлення про виниклі труднощі	Постачальник приховує про виниклі труднощі	Постачальник не повідомляє про виниклі труднощі, а самостійно намагається виправити положення	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, що виникають, але не квапиться виправити положення	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, що виникають і ліквідує їх по мірі можливості	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, намагається відразу виправити положення
Швидкість реакції на запитання замовників	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Потенційна можливість повернення заявок	Постійні випадки повернення заявок замовника	Є періодичні випадки повернення заявок замовника	Є окремі випадки повернення заявок замовника	За відсутності необхідних товарів постачальник шукає можливість його заміни	Відсутні випадки повернення заявок замовника
Разом	3 < X < 15				

Етап4: обґрунтування вибору постачальника за виробничим аспектом (табл. 4).

Таблиця 4 – Оцінка постачальників за виробничим аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Віддаленість	До 1000 км	300 – 500км	150 – 300 км	100 – 150 км	До 50 км
Спеціалізація	-	Змішане підприємство	Універсальне підприємство	Спеціалізоване підприємство	Вузькоспеціалізоване підприємство
Технічна оснащеність складських приміщень	Всі операції по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розвантажувальні роботи виконуються вручну	Незначна частина операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розвантажувальні роботи автоматизовані	Половина операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розвантажувальні роботи автоматизовані	Більшість операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розвантажувальні роботи автоматизовані	Всі операції по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розвантажувальні роботи автоматизовані
Умови зберігання	Дуже погані	Погані	Середні	Гарні	Дуже гарні
Канал розподілу	-	-	Трирівневий	Дворівневий	Однорівневий
Разом	5 < X < 25				

Етап 5: обґрунтування вибору постачальника за сервісним аспектом (табл. 5).

Таблиця 5 – Оцінка постачальників за сервісним аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Обсяг поставки	Твердо встановлені розміри партій	Формуються тільки крупні партії товару	Встановлюється мінімальна партія відвантаження	Формуються дрібні партії товару	Обсяг поставки встановлюється за домовленістю з замовником
Оперативність доставки товару	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Досить висока
Упаковка	Є засобом збереження товарів від пошкодження	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару, створює оптимальні умови для продажу одиниці товару	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару, створює оптимальні умови для продажу одиниці товару, є засобом просування	Використовуються різні види упакування за бажанням покупця, виконуються повністю всі функції упакування
Гарантія якості товару	Відсутні сертифікати якості на товари	Відсутні гарантії якості товару	Постачальник вибірково надає гарантії якості	Надаються гарантії якості	Гарантування якості, відповідальність у випадку претензій покупця до якості
Передпродажний післяпродажний сервіс	Відсутній	Здійснюється тільки передпродажний сервіс	Здійснюється передпродажний та гарантійний сервіс	Часткове здійснення передпродажного та післяпродажного сервісу	Здійснюються всі види передпродажного та післяпродажного сервісу
Відношення до клієнтів	Несприятливе	Дуже вимогливе	Індеферентне	Більш менш сприятливе	Сприятливе, як до рівного партнера
Зобов'язання по відношенню до клієнтів	Зобов'язання продавця по упаковці продукції	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню, несенню комерційного ризику	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню, несенню комерційного ризику, забезпеченню перевірки якості продукції
Разом	7 < X < 35				

Етап 6: обґрунтування вибору постачальника за часовим аспектом (табл. 6).

Таблиця 6 – Оцінка постачальників за часовим аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Час поставки	Поставка товарів у вечірній час	Поставка товарів у ранковий час	Поставка товарів у денний час	Поставка у ранковий та денний час	Залежно від часу, встановленого підприємством
Періодичність поставки	Твердо встановлений постачальником період поставки	На окремі товари період поставки встановлюється за бажанням клієнта	Підприємство змінює період поставки залежно від власних можливостей	Підприємство незначно змінює період поставки своїх товарів	По мірі необхідності покупця
Разом	$2 < X < 10$				

Етап 7: обґрунтування вибору постачальника за аспектом іміджу (табл. 7).

Таблиця 7 – Оцінка постачальників за іміджем

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Рекомендації інших	Дуже погані	Погані	Середні	Гарні	Дуже гарні
Обов'язковість виконання договірних зобов'язань	Постійне порушення договірних зобов'язань	Спостерігаються незначні порушення договірних зобов'язань	Спостерігаються разові випадки порушення договірних зобов'язань	Спостерігаються окремі випадки порушення договірних зобов'язань в силу об'єктивних причин	Відсутні випадки порушення договірних зобов'язань
Фірмовий стиль	Відсутній	Використання товарної марки	Використання товарної марки, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, кольорів, символів
Досвід ведення справи	Підприємство невідоме на ринку	Постачальник незначний час функціонує на даному ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, нестійке фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, нестійке фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на даному ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, стає фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на даному ринку, кваліфікований і компетентний збутовий персонал, стає фінансове положення
Разом	$4 < X < 20$				

Етап 8: складання профілю потенційних постачальників (табл. 8), враховуючи вагу певного критерію (W_i), його оцінку в балах (Q_i).

Таблиця 8 – Профіль потенційних постачальників

Критерії відбору	W_i	Постачальник 1		Постачальник 2		...	Постачальник n	
		Q_i	$W_i * Q_i$	Q_i	$W_i * Q_i$		Q_i	$W_i * Q_i$
<i>1. Аспект КС</i>	0,28							
1.1 Споживчі характеристики товару								
1.2 Рівень якості								
1.3 Питома вага нових товарів								
1.4 Наявність товарів заміників								
Середній бал								
<i>2. Фінансовий аспект</i>	0,20							
2.1 Рівень цін на товари								
2.2 Система знижок								
2.3 Форми розрахунків								
Середній бал								
<i>3. Сервісний аспект</i>	0,18							
3.1 Обсяг поставки								
3.2 Оперативність доставки товару								
3.3 Упаковка								
3.4 Гарантія якості товару								
3.5 Передпродажний та післяпродажний сервіс								
3.6 Відношення до клієнтів								
3.7 Зобов'язання по відношенню до клієнтів								
Середній бал								
<i>4. Часовий аспект</i>	0,14							
4.1 Час поставки								
4.2 Періодичність поставки								
Середній бал								
<i>5. Комунікаційний аспект</i>	0,08							
5.1 Повідомлення про виниклі труднощі								
5.2 Швидкість реакції на запитання замовників								
5.3 Потенційна можливість повернення заявок								
Середній бал								
<i>6. Виробничий аспект</i>	0,07							
6.1 Віддаленість постачальника								
6.2 Спеціалізація								
6.3 Технічна оснащеність складських приміщень								
6.4 Умови зберігання товарів								
6.5 Канал розподілу								

Середній бал								
7. Імідж	0,05							
7.1 Рекомендації інших замовників								
7.2 Обов'язковість виконання договірних зобов'язань								
7.3 Фірмовий стиль								
7.4 Досвід ведення справи								
Середній бал								
Загальна оцінка								
7.3 Фірмовий стиль								
7.4 Досвід ведення справи								
Середній бал								
Загальна оцінка	1							

Завдання 2: Здійсніть аналіз та оцінку постачальників та посередників будь-якого підприємства, що функціонує на ринку України, за такими пунктами:

- 1) визначте коло посередників підприємства;
 - 2) обґрунтуйте вибір посередника на основі здійснення їх оцінки:
 - за організаційним аспектом;
 - за товарним аспектом;
 - за ціновим аспектом;
 - за транспортним аспектом;
 - за іміджем посередника.
 - 3) складіть профіль потенційних посередників.
- На основі отриманих даних обґрунтуйте вибір посередника.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Обґрунтування вибору посередника передбачає оцінку основних показників та критеріїв його доцільності та ефективності співпраці з ними. Для цього можна використовувати 5-ти бальну шкалу. Перевага повинна віддаватися тим посередникам, які мають найбільший бал. Результати оцінки за балами узагальнюються у вигляді «профілю потенційних посередників» (табл. 9).

Таблиця 9 – Профіль потенційних посередників

Критерії відбору	Wi	Посередник 1		Посередник 2		...	Посередник n	
		Qi	Wi* Qi	Qi	Wi* Qi		Qi	Wi* Qi
1. Організаційний аспект	0,25							
1.1 наявність потужної збутової мережі								
1.2 темпи зростання збуту								
1.3 чисельність збутового персоналу								
1.4 рівень компетентності збутового персоналу								

1.5 динаміка обсягу продажів за останні 3-5 років								
1.6 технічна оснащеність складських приміщень								
1.7 підтримка середнього рівня запасів								
1.8 оперативність доставки товарів замовникам								
1.9 відношення до фактів крадіжок та пошкодження товарів								
1.10 співробітництво в здійсненні програм стимулювання збуту								
1.11 рівень наданих послуг								
Середній бал								
2. Товарний аспект	0,20							
2.1 конкурентоспроможність товарів								
2.2 номенклатура								
2.3 широта асортименту								
2.4 глибина асортименту								
Середній бал								
3. Ціновий аспект								
3.1 рівень цін								
3.2 система знижок								
3.3 умови оплати								
Середній бал								
4. Транспортний аспект	0,18							
4.1 собівартість перевезення								
4.2 дотримання умов режиму перевезення								
4.3 гарантія збереження вантажу								
4.4 можливість перевезення пакетованого вантажу								
Середній бал								
5. Імідж посередника	0,37							
5.1 рекомендації інших замовників								
5.2 репутація посередника								
5.3 досвід ведення справ								
Середній бал								
Загальна оцінка	1							

Змістовий модуль 4.

Методи дослідження факторів внутрішнього середовища підприємств



ТЕМА 5

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

Мета: розкрити сутність внутрішнього середовища організації як елемента мікросередовища підприємства, дослідити основні етапи його аналізу, з'ясувати перспективні напрямки підвищення ефективності використання та управління всіма факторами внутрішнього середовища організації.

Ключові поняття: внутрішнє середовище, економічна ефективність, кадровий зріз, коефіцієнт повноти охоплення функцій.

ПЛАН

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Методика аналізу внутрішнього середовища.
3. Складання профілю діяльності підприємства.
4. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

При вивченні питань теми необхідно визначити сутність та характеристики внутрішнього середовища організації, систематизувати сукупність його зрізів: кадровий, фінансовий, організаційний, маркетинговий.

Доцільно передбачити, що методика аналізу внутрішнього середовища організації передбачає проведення оцінки сукупності показників, основою для розрахунку яких є регулярна щорічна фінансова звітність підприємства: баланс, звіт про фінансові результати.

Результатом оцінки всіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств має бути узагальнення інформації, що є основою для розробки стратегії підприємства.

При узагальненні видів стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки, необхідно визначити специфіку кожної з них, а також підходи до обґрунтування доцільності вибору певної стратегії.



БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Внутрішнє середовище – це сукупність ситуаційних факторів, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів, є в середині організації.

Кадровий зріз внутрішнього середовища – охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками.

Організаційний зріз внутрішнього середовища – містить у собі організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, комунікаційні процеси.

Виробничий зріз внутрішнього середовища – охоплює такі процеси як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища – охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікацій.

Фінансовий зріз внутрішнього середовища – містить у собі процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного формування і використання коштів у підприємстві. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Зовнішня ефективність стратегії (результативність діяльності підприємства) – характеризується ступенем досягнення поставлених цілей.

Внутрішня ефективність стратегії – оцінка, що здійснюється на основі розрахунку системи показників економічної ефективності підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства – дає можливість визначити абсолютні та відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз ліквідності підприємства – сукупність показників, що дозволяє визначити можливість підприємства сплатити свої поточні зобов'язання.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) – сукупність показників, що характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз ділової активності – сукупність показників, що дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства, проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Аналіз рентабельності підприємства – сукупність показників, що дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання (

Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі:

– вивчення основних регламентуючих документів підприємства (статуту, штатного розкладу, наказів про розподіл функціональних обов'язків, положення про функціональні відділи і служби, посадових інструкцій виконавців);

- спостереження за змістом діяльності спеціалістів і керівників;
- аналізу протоколів загальних зборів трудового колективу і нарад працівників апарату управління.

Аналіз комунікаційних процесів – передбачає оцінку налагодженості вертикальних та горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників про процеси, що відбуваються в системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікацій (високий ступінь, задовільний, низький ступінь) і зробити висновок про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

Аналіз кадрової структури – передбачає оцінку потенціалу підприємства, факторів його внутрішнього середовища, динаміки та складу персоналу, рівня фахової підготовки та кості розстановки кадрів.

Організаційна культура є наслідком норм поведінки, ділової етики, стилів та філософії керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, відношення співробітників до історії розвитку, усталених традицій на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки формальних правил і процедури менеджменту.

Оцінка іміджу підприємства є сукупністю оцінок діяльності підприємства:

- *діловий рейтинг* – сукупність оцінок діяльності зі сторони конкурентів;
- *споживчий рейтинг* – сукупність оцінок діяльності зі сторони споживачів та громадськості;
- *престижний рейтинг* – сукупність оцінок зі сторони працівників та власників підприємства;
- *міжнародний рейтинг* – сукупність оцінок з боку закордонних фірм-партнерів.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку організації в рамках однієї із базових стратегій: зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення або їх комбінації.

Стратегія зростання характеризується щорічним значним підвищенням рівня цілей в порівнянні з показниками попереднього року. Застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, і з технологіями, що швидко змінюються.

Стратегія інтеграції – передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу:

- *зворотна інтеграція (інтеграція назад)* – полягає у посиленні контролю за вхідними каналами, в такій ситуації підприємство приєднує функції, які раніше виконували постачальники;
- *пряма інтеграція (інтеграція вперед)* – передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару), у даному випадку підприємство приєднує функції, які раніше виконували посередники (транспортні, сервісні

служби, канали збуту та інші функціональні служби, які пов'язані з основною діяльністю підприємства);

– *горизонтальна інтеграція (концентрична диверсифікація)* – дозволяє здійснювати контроль над конкурентами, передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства.

Стратегія інтенсифікації – передбачає реалізацію системи заходів щодо розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів.

Стратегія експансії – передбачає вихід підприємства на нові ринки збуту, що може здійснюватися активно чи реактивно:

– *активна експансія* – передбачає збільшення продажів на нових ринках, що може бути забезпечена реалізацією унікальної продукції;

– *реактивна експансія* – є доцільною в умовах достатньої насиченості місцевого ринку, існування високого тиску з боку конкуренції, надвиробництва, зменшення продажів на місцевому ринку або наявності надлишкових виробничих потужностей.

Стратегія природного зростання – передбачає розширення меж діяльності підприємства за рахунок відкриття філіалів.

Стратегії злиття і поглинання – є одним із способів укрупнення бізнесу, розширення компанією своєї діяльності та сфер впливу на окремому ринку за рахунок придбання одних компаній іншими.

Стратегія франчайзингу – це організація бізнесу, за якою компанія-власник (франчайзер) передає за певну плату (роялті) незалежному бізнесмену чи компанії (франчайзі) право на продаж товарів і послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати їх з дотриманням визначених якісних характеристик, із застосуванням обумовлених технологій, за розробленою схемою, у чітко встановленому місці, під визначеним товарним знаком.

Ліцензування – передбачає організацію бізнесу за рахунок купівлі права на використання технології виробництва певного товару, що значно зменшує витрати на здійснення науково-дослідних і конструкторських розробок;

Створення спільних підприємств і стратегічних альянсів – є прогресивною комплексною формою довготривалого економічного, науково-технічного та виробничого співробітництва, що передбачає об'єднання капіталів і доповнює традиційні торговельно-економічні відносини.

Стратегія диверсифікації передбачає поширення господарської діяльності підприємства на нові сфери за рахунок розширення асортименту вироблених товарів, послуг:

– *стратегія концентрованої диверсифікації* базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів в межах існуючого бізнесу;

– *стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової

продукції, що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що вже використовується;

- *стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках;

- *латеральна диверсифікація* здійснюється за умов, коли підприємство приймає рішення про доцільність виходу на новий ринок, що не є пов'язаним з існуючим, при цьому нова продукція взагалі не пов'язана з тією, що випускало підприємство раніше.

Стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання передбачають реалізацію різних напрямків розвитку підприємства за рахунок використання наявних внутрішніх і зовнішніх можливостей.

Стратегія обмеженого зростання – характеризується встановленням цілей від досягнутого, скорегованих з урахуванням інфляції. Зазвичай дана альтернатива застосовується в зрілих областях промисловості із статичною технологією:

- *«економія витрат»* – полягає у здійсненні аналізу поточних виробничих та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадженні системи управління витратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоспроможності підприємства;

- *збору «врожаю»* – передбачає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування існуючого бізнесу і отримання доходів і прибутків від капіталовкладень (інвестицій), здійснених в минулому;

- *постійна адаптація* до зовнішнього середовища передбачає реалізацію дій, спрямованих на пристосування до постійних змін у зовнішньому середовищі, як головної передумови максимально ефективного використання його можливостей і усунення загроз з метою недопущення зниження стабільності підприємства впродовж достатньо довгого періоду.

Стратегія скорочення – передбачає встановлення цілей на рівні, що є нижчим за досягнутий у минулому. Для багатьох фірм скорочення – розумний шлях раціоналізації і переорієнтації операцій:

- *ліквідація бізнесу* – передбачає скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, зі спрямуванням отриманих від реалізації активів та засобів на підтримку і зміцнення бізнесу, що залишився;

- *«відсікання зайвого»* – передбачає ліквідацію неефективних і нерентабельних підрозділів підприємства чи перепрофілювання їх діяльності в інші сфери господарської діяльності;

- *стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокусу»)* – застосовується в тому випадку, коли підприємство опинилося у складній ситуації, що зумовлене різними причинами.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність внутрішнього середовища як елемента мікросередовища підприємства.
2. Охарактеризуйте структуру внутрішнього середовища підприємства.
3. Розкрийте послідовність аналізу внутрішнього середовища.
4. Визначте напрямки та способи взаємозв'язку чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ.
4. Охарактеризуйте систему показників економічної ефективності та фінансового стану підприємства.
5. Розкрийте сутність аналізу кадрової структури підприємства.
6. Визначте підходи та способи оцінки іміджу підприємства.
7. З'ясуйте, яким чином може бути організована дослідницька діяльність на підприємстві.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Сукупність ситуаційних факторів, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів, є в середині організації, формують собою:
 - а) зовнішнє середовище прямої дії;
 - б) внутрішнє середовище;
 - в) зовнішнє середовище непрямої дії;
 - г) навколишнє середовище.
2. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації належать:
 - а) споживачі, конкуренти, закони;
 - б) цілі, завдання, конкуренти;
 - в) персонал, технології, структура;
 - г) структура управління, цілі, споживачі
3. До внутрішнього середовища належать:
 - а) постачальники, закони і державні установи, споживачі, конкуренти;
 - б) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, технології;
 - в) цілі, кадри, задачі, структура, технологія, організаційна культура
 - г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.
4. Що являє собою мета організації?
 - а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
 - б) результат діяльності організації;
 - в) конкретний результат діяльності;

г) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

5. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

- а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
- б) досяжність, орієнтація у часі і дублювання;
- в) орієнтація у часі і конкретність;
- г) недосяжність, орієнтація на споживачів.

6. Що являє собою технологія?

- а) процес побудови системи управління підприємством;
- б) перетворення вхідних елементів у вихідні;
- в) процес використання ресурсів, які є в організації;
- г) засіб перетворення вхідних елементів.

7. Що являє собою завдання?

- а) види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей;
- б) засіб перетворення вхідних елементів у вихідні;
- в) робота з предметами праці;
- г) робота, яку виконують робітники.

8. Управлінський персонал це є:

- а) сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують функції управління;
- б) працівники, які керують робітниками, незалежно від наявності чи відсутності спеціальної підготовки;
- в) працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади в державних органах влади;
- г) сукупність працівників, які виконують певні функції, направлені на виконання цілей організації.

9. Який зріз внутрішнього середовища організації охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання та просування кадрів, оцінка результатів праці та стимулювання, створення та підтримка стосунків між працівниками?

- а) кадровий;
- б) організаційний;
- в) виробничий;
- г) маркетинговий.

10. Який зріз внутрішнього середовища організації охоплює такі процеси як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок?

- а) кадровий;
- б) організаційний;
- в) виробничий;
- г) маркетинговий.

11. Який зріз внутрішнього середовища організації охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікаційну політику?

- а) кадровий;
- б) організаційний;
- в) виробничий;
- г) маркетинговий.

12. Сукупність таких показників, як коефіцієнт зносу основних засобів та коефіцієнт гідності основних засобів дозволяють здійснити:

- а) аналіз майнового стану підприємства;
- б) аналіз ліквідності підприємства;
- в) аналіз фінансової стійкості підприємства;
- г) аналіз ділової активності підприємства.

13. Сукупність таких показників, як коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої активності, абсолютної ліквідності дозволяють здійснити:

- а) аналіз майнового стану підприємства;
- б) аналіз ліквідності підприємства;
- в) аналіз фінансової стійкості підприємства;
- г) аналіз ділової активності підприємства.

14. Сукупність таких показників, як коефіцієнт фінансової автономії, фінансової залежності, забезпеченості власними оборотними засобами дозволяють здійснити:

- а) аналіз майнового стану підприємства;
- б) аналіз ліквідності підприємства;
- в) аналіз фінансової стійкості підприємства;
- г) аналіз ділової активності підприємства.

15. Сукупність таких показників, як коефіцієнт оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості, оборотності запасів, оборотності основних засобів дозволяють здійснити:

- а) аналіз майнового стану підприємства;
- б) аналіз ліквідності підприємства;
- в) аналіз фінансової стійкості підприємства;
- г) аналіз ділової активності підприємства.

16. Загальний, комплексний план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення цілей та реалізації місії підприємства – це:

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) програма.

17. Стратегія організації – це:

а) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;

- б) комплексний план орієнтований на отримання прибутків у перспективному періоді,
- в) всебічний комплексний план реалізації цілей організації незалежно від терміну;
- г) поточні комплексні плани орієнтовані на досягнення цілей та задач організації.

18. До складу базових стратегій організації НЕ відноситься стратегія:

- а) зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) інтеграції;
- г) скорочення.

19. Для якої з основних базових стратегій можливі такі стратегічні альтернативи: економія ресурсів, селективність, балансування на ринках, збереження науково-технічного та кадрового потенціалу:

- а) зростання;
- б) стабілізації;
- в) виживання;
- г) скорочення.

20. Стратегія скорочення полягає в здійсненні заходів щодо:

- а) інтенсифікації ринку;
- б) перепрофілювання організації;
- в) балансування на ринках;
- г) відмови від окремих видів бізнесу.

21. Стратегія, що полягає у посиленні контролю за вхідними каналами, в умовах реалізації якої підприємство приєднує функції, які раніше виконували постачальники:

- а) пряма інтеграція;
- б) зворотна інтеграція;
- в) горизонтальна інтеграція;
- г) горизонтальна диверсифікація.

22. Стратегія, що полягає у здійсненні аналізу поточних виробничих та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадженні системи управління витратами:

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) економії витрат;
- г) ліквідації бізнесу.

23. Останнім етапом стратегічного планування є:

- а) вибір стратегії;
- б) оцінка стратегії;
- в) розробка альтернатив;
- г) формування місії.

24. Стратегія, що передбачає встановлення цілей на рівні, що є нижчим за досягнутий у минулому – це стратегія:

- а) зростання;
- б) стабілізації;
- в) виживання;
- г) скорочення.

25. Стратегія, що передбачає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування існуючого бізнесу і отримання доходів і прибутків від капіталовкладень (інвестицій), здійснених в минулому – це стратегія:

- а) збору «врожаю»;
в) постійної адаптації;

- б) відсікання зайвого;
г) економії витрат.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання: Проведіть дослідження факторів внутрішнього середовища підприємства: кадри, маркетинг, фінанси, виробництво. Вибір підприємства здійсніть самостійно. Для здійснення оцінки доцільно використовувати форми фінансової звітності:

- Форма № 1-к «Консолідований баланс»
- Форма № 2-к «Консолідований звіт про фінансові результати»

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Розрахунок основних показників для оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства доцільно здійснювати за сукупністю показників, що систематизовані у табл. 1–5.

Таблиця 1 – Аналіз майнового стану

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку*
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	$\frac{\text{ф. 1 р. 1012}}{\text{ф. 1 р. 1011}}$
2	Коефіцієнт гідності основних засобів	збільш	$1 - \frac{\text{ф. 1 р. 1011}}{\text{ф. 1 р. 1012}}$

Таблиця 2 – Аналіз ліквідності підприємства

№ з/п	Показник	Норм знач.	Консолідована звітність
1	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1-2	$\text{ф. 1 (р. 1300 – р. 1095)}$
			$\text{ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}$
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	$\text{ф. 1 (р. 1195 – р. 1101 – р. 1102 – р. 1110 – р. 1190)}$
			$\text{ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}$
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	$\text{ф. 1 (р. 1160 + р. 1165)}$
			$\text{ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}$

Таблиця 3 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
1	Коефіцієнт фінансової автономії	збільш, критичне знач. 0,5	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	зниж, критичне знач. 2	$\frac{\text{ф. 1 р. 1900}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$
3	Коефіцієнт фінансового ризику	$\geq 0,5$, критичне знач. 1	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$> 0,1$	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1195 - р. 1695)}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 , збільш.	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1495 - р. 1095)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$
6	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень		$\frac{\text{ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}{\text{ф. 1 р. 1095}}$
7	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,4	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}{\text{ф. 1 (р. 1495 + р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}$
8	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	$\frac{\text{ф. 1 р. 495}}{\text{ф. 1 (р. 1495 + р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}$

Таблиця 4 – Аналіз ділової активності підприємства

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку*
1	Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000}}{\frac{1}{2} \text{ф. 1 (р. 1300(гр. 3) + р. 1300(гр. 4))}}$
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000}}{\frac{1}{2} \text{ф. 1 (р. 1615(гр. 3)) + р. 1615(гр. 4)}}$
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000}}{\frac{1}{2} \text{ф. 1 (\sum (р. 1125 - р. 1155(гр. 3)) + \sum (р. 1125 - р. 1155(гр. 4))}}$
4	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	$\frac{\text{кількість днів в періоді}}{\text{к - т 4.3}}$
5	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	$\frac{\text{кількість днів в періоді}}{\text{к - т 4.2}}$

6	Коефіцієнт оборотності запасів	збільш.	$\frac{1}{2} \phi. 2p. 2050$ $\frac{1}{2} \phi. 1(\Sigma(p. 1100 - p. 1110(\text{гр. 3})) + \Sigma(p. 1100 - p. 1110(\text{гр. 4}))$
7	Строк оборотності запасів (днів)	зменш.	$\frac{\text{кількість днів в періоді}}{к - т 4.6}$
8	Тривалість операційного циклу (днів)	зменш.	$к-т.4.4+к-т.4.7$
9	Тривалість обороту оборотних засобів (днів)	зменш.	$к-т.4.4+к-т.4.5+к-т.4.7$
10	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2050}{\frac{1}{2} \phi. 1(p. 1010(\text{гр. 3}) + p. 1010(\text{гр. 4}))}$

Таблиця 5 – Аналіз рентабельності підприємства

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
1	Рентабельність сукупного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2290}{\phi. 1p. 1900}$
2	Рентабельність власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2350}{\phi. 1p. 1495}$
3	Валова рентабельність продажів	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2090}{\phi. 2p. 2000}$
4	Операційна рентабельність продажів	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2190}{\phi. 2p. 2000}$
5	Чиста рентабельність продажів	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2350}{\phi. 2p. 2000}$
6	Валова рентабельність виробництва	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2090}{\phi. 2p. 2050} * 100\%$
7	Чиста рентабельність виробництва	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2350}{\phi. 2p. 2050} * 100\%$
8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2350}{\frac{1}{2} \phi. 1(p. 1495(\text{гр. 3}) + p. 1495(\text{гр. 4}))}$
9	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2p. 2350}{\frac{1}{2} \phi. 1(p. 1300(\text{гр. 3}) + p. 1300(\text{гр. 4}))}$
10	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	$\frac{\phi. 2(p. 2190 + p. 2180 - p. 2120)}{\phi. 2(p. 2050 + p. 2130 + p. 2150)}$

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Марченко О.С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. URL: https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3_Biznes-konsalting_NP_vnutri.pdf (дата звернення 13.09.2021).
2. Основи управлінського консультування : конспект лекцій. / уклад. М.М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2011. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi20/0016757.doc> (дата звернення 13.09.2021).
3. Свирид З.В. Моделі взаємовідносин суб'єктів політичного консалтингу: зарубіжний і вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми сучасної науки*. 2018. № 2. С. 32–38.
4. Соколенко В.А., лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення 13.09.2021).
5. Тарануха Е.Н., Клименко И.С., Амелина Н.К. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг в Украине. *Экономика и управление на транспорте*. 2017. Вып. 4. С. 130-135.
6. Управління бізнес-процесами підприємства : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» / [за ред. докт. наук держ. упр., проф. Бікулова Д. Т.]. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 456 с.
7. Чкан А.С. Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2016/03/0038739.pdf> (дата звернення 13.10.2021).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Основи управлінського консультування : конспект лекцій / уклад. М.М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2011. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi20/0016757.doc> (дата звернення 13.07.2021).

2. Управління бізнес-процесами підприємства : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» / [за ред. докт. наук держ. упр., проф. Бікулова Д. Т.]. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 456 с.

3. Чкан А.С. Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2016/03/0038739.pdf> (дата звернення 13.07.2021).

4. Чкан А.С. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління) : метод. реком. до самост. роб. для студ. освітньо-кваліф. рівня «магістр» спец. «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2013/06/0030448.pdf> (дата звернення 13.07.2021).

Додаткова:

1. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector. Business Economics. 2011. № 43. P. 59–68. URL: https://econpapers.repec.org/article/palbuseco/v_3a43_3ay_3a2008_3ai_3a4_3ap_3a59-68.htm (дата звернення: 07.08.2021).

2. Linda K. Stroh The Basic Principles of Effective Consulting. 2nd edition. Abingdon: Routledge, 2019. 190 p.

3. Безкровний М.Ф. Основи аграрного консалтингу : підручник. Київ : Видавництво Лір-К, 2017. 260 с.

4. Блюмин А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования. Москва : Дашков и К°, 2013. 364 с.

5. Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Москва : МІЕМП, 2010. 321 с.

6. Ефремов В.С. Консалтинговая деятельность : учеб. Москва : Юрайт-Издат, 2012. 164 с.

7. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 236 с.

8. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг : конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесконсалтинг» фінансово-правового факультету. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0085/01.pdf (дата звернення 13.07.2021).

9. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе : учебник для вузов. Москва : Горячая линия-Телеком, 2016. 210 с.

10. Киппинг М., Энгвэлл Л. Управленческое консультирование: индустрия знаний, символический капитал или новая мода. / [пер. Власов П.К.]. Киев : Гуманитарный Центр, 2008. 420 с.
11. Кононюк А.Е. Консалтология. Общая теория консалтинга. Кн. 3. Київ : Освіта України, 2011. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi47/0037969.doc> (дата звернення 13.07.2021).
12. Левинсон Гарри. Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. Киев : Гуманитарный Центр, 2011. 424 с.
13. Марченко О.С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. URL: https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3_Biznes-konsalting_NP_vnutri.pdf (дата звернення 13.07.2021).
14. Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності Спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг. / [укл. Колісник Г.М.]. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22638/1.pdf> (дата звернення 13.07.2021).
15. Організація інформаційно-консультаційної діяльності / [за ред. Безкровного М.Ф.]. Київ : Видавництво Лір-К, 2014. 275 с.
16. Охріменко О.О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
17. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес. Київ : Видавництво Лір-К, 2015. 362 с.
18. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Киев : Гуманитарный Центр, 2016. 168 с.
19. Управлінський консалтинг : підручник / [за ред. Безкровного М.Ф.]. Київ : Видавництво Лір-К, 2015. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Bezкровnyu_2015_336.pdf (дата звернення 13.07.2021).

Інформаційні ресурси:

Періодичні видання України з проблем бізнесу:

1. Бібліотека економічної і ділової літератури. URL: <http://ek-lit.agava.ru/> (дата звернення 13.07.2021).
2. Бізнес: журнал. URL: <http://www.business.ua> (дата звернення 13.10.2020). Економіка і управління на підприємстві: науково-освітній портал. URL: <http://eur.ru> (дата звернення 13.07.2021).
3. Інтернет-портал аналітичних центрів України. URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення 13.07.2021).
4. Корпоративний менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru> (дата звернення 13.07.2021).
5. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. URL: <http://journals.kpi.ua/ua/22> (дата звернення 13.07.2021).
6. Український діловий щотижневик «Галицькі контракти». URL: <http://kontrakty.ua> (дата звернення 13.07.2021).

7. Українська інвестиційна газета «Інвестгазета» – всеукраїнський фінансово-економічний тижневик. URL: <http://www.investgazeta.net> (дата звернення 13.07.2021).

Сайти асоціацій консультантів:

1. Асоціація інженерів-консультантів України. URL: <https://aescu.org.ua/> (дата звернення 13.07.2021).

2. Асоціація професійних політичних консультантів України (АППК). URL: <http://appc.org.ua/pres-reliz/> (дата звернення 13.07.2021).

3. Інтернет-портал аналітичних центрів України. URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення 13.07.2021).

4. Консалтингова онлайн платформа Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/> (дата звернення 13.07.2021).

5. Спілка податкових консультантів України. URL: <http://www.taxadvisers.org.ua/> (дата звернення 13.07.2021).

6. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/> (дата звернення 13.07.2021).

7. FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління). URL: <http://www.feaco.org> (дата звернення 13.07.2021).

8. IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США). URL: <http://www.imcusa.org/> (дата звернення 13.07.2021).

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Чкан Анна Сергіївна
Сухарева Катерина Володимирівна
Олійник Олександр Миколайович
Маркова Світлана Вікторівна
Головань Ольга Олексіївна

КОНСАЛТИНГ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Методичні рекомендації
до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Рецензент *Є.В. Маказан*
Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*
Коректор *А.С. Чкан*