

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра обліку і аудиту**

**ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
для студентів спеціальності  
Спеціальність: 071 Облік і оподаткування  
Спеціалізація: Бізнес-консалтинг**

**Ужгород-2018**

УДК: 338 (075.8)

Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності Спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг. / укл. Колісник Г.М. - Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. – 100 с.

**Укладач:**

Колісник Галина Миколаївна, д.е.н., професор кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ».

**Рецензенти:**

**Слюсаренко Вікторія Євгенівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород.

**Макарович Вікторія Костянтинівна** кандидат економічних наук., доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород.

**Відповідальний за випуск:** Даньків Йосип Якимович – к.е.н, проф., завідувач кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ».

Розглянуто та рекомендовано до друку і використання у навчальному процесі на засіданні кафедри обліку та аудиту ДВНЗ «УжНУ» «05» вересня 2018 року, протокол № 2.

Схвалено і рекомендовано до друку і використання у навчальному процесі науково-методичною радою факультету економіки ДВНЗ «УжНУ», «06» вересня 2018 року, протокол № 1.

Навчально-методичне видання розроблене з метою забезпечення студентів методичними рекомендаціями щодо самостійного вивчення дисципліни «Основи економічного консалтингу». Методичні рекомендації розраховані на студентів денного та заочного відділень економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет», що навчаються за спеціальністю: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: «Бізнес-консалтинг». Методичні рекомендації включають типову програму, рекомендації щодо вивчення окремих тем, виконання практичних занять, тематику самостійної роботи, індивідуальну роботу, порядок поточного та підсумкового оцінювання, перелік рекомендованої літератури, яка можуть бути використані при самостійному вивченні дисципліни в умовах кредитно-модульної організації навчального процесу студентами економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Г.М. Колісник, 2018

© ДВНЗ «УжНУ», 2018

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
1. Опис предмета навчальної дисципліни.....	6
2. Структура навчальної дисципліни.....	7
3. Програма навчальної дисципліни і коротка характеристика лекцій.....	9
Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.....	9
Тема 2. Теоретичні й організаційні основи управлінського консультування.....	16
Тема 3. Консалтинговий цикл.....	18
Тема 4. Планування здійснення консультаційних послуг.....	22
Тема 5. Розробка консалтингових угод.....	26
Тема 6. Діагноз проблеми.....	35
Тема 7. Позиційний аналіз організації-замовника.....	42
Тема 8. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.....	47
Тема 9. Впровадження змін в організацію клієнта. Завершення консультування.....	52
Тема 10. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємництва консалтингового бізнесу.....	60
Тема 11. Маркетинг консалтингових послуг.....	66
4. Практичні (семінарські) заняття.....	77
5. Самостійна робота студентів.....	83
6. Індивідуальна робота студентів.....	86
7. Питання до іспиту.....	95
8. Методи навчання.....	95
9. Методи контролю.....	95
10. Порядок поточного та підсумкового оцінювання знань студентів.....	95
11. Рекомендована література.....	98

## ВСТУП

У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо.

Консультаційна діяльність сьогодні розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова ринкової системи господарювання, потужна сфера економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якої пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їхніх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу. Стрімке зростання кількості консультаційних організацій та широти спектра їхніх продуктів висуває особливі вимоги до якості послуг, потребує чіткого визначення меж професії консультанта.

В сучасних умовах підвищення професіоналізму та якості послуг стають визначальним завданням консультаційного ринку. Лише завдяки високому професійному рівню і постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант в змозі ефективно використати зростання попиту на консультаційні послуги.

Поява менеджмент-консалтингу зумовлена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів.

Дисципліна «Основи економічного консалтингу» передбачена навчальним планом підготовки бакалаврської програми для спеціалізації «Бізнес-консалтинг» з метою їхньої теоретичної і прикладної підготовки до майбутньої фахової діяльності у сфері надання фінансових консультаційних послуг.

Вивчення дисципліни «Основи економічного консалтингу» передбачено навчальним планом підготовки бакалаврів за спеціалізованою програмою «Бізнес-консалтинг».

Курс «Основи економічного консалтингу» відіграє важливу роль у підготовці фахівців у сфері фінансового, інвестиційного та бізнес-

консалтингу. Його викладання має бути спрямоване на одержання студентами теоретичних знань і практичних навичок, їхнє застосування в майбутній фаховій діяльності для виявлення та оцінки проблем і потенційних можливостей підвищення ефективності функціонування клієнтів консалтингових фірм. Сучасний консалтинг є синтезом професійної та комерційної діяльності, який передбачає володіння методологією успішного процесу консультування та забезпечення прибутковості консультаційного бізнесу.

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

У результаті вивчення курсу студент повинен знати:

- поняття сучасного консалтингу;
- основи управлінського консультування як елемента інфраструктури професійної підтримки бізнесу;
- основні особливості та етапи становлення й розвитку управлінського консалтингу;
- виникнення і сучасний стан вітчизняного консалтингу;
- головні етапи і особливості консалтингового процесу;
- роль консультанта в управлінському консультуванні;
- специфіку маркетингу консалтингових послуг;
- методологічні аспекти консультування

За результатами засвоєного теоретичного матеріалу вони **повинні вміти:**

- застосовувати на практиці набутий первинний досвід консалтингової діяльності;
- використовувати набуті знання і досвід в інших сферах ділового адміністрування.

При підготовці програми використано вітчизняний і міжнародний досвід консалтингової діяльності та програми навчання у вищих навчальних закладах.

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - <b><u>4 ECTS</u></b>	<b><u>Галузь знань:</u> 07 Управління та адміністрування</b>	<b>нормативна</b>	
Модулів – 2	Спеціальність: 071 Облік і оподаткування Спеціалізація: Бізнес-консалтинг	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання – розрахункова робота		<b>Семестр I</b>	
Загальна кількість годин – <b>120</b>		1-й	1-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента - 6	Кваліфікація: Магістр з обліку і оподаткування (денна форма і заочна форма навчання)	24 год.	4 год.
		-	-
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		24 год.	2 год.
		-	-
		<b>Лабораторні</b>	
		-	-
		<b>Самостійна робота</b>	
72 год.	114 год.		
		<b>Вид контролю: іспит</b>	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 48/72

для заочної форми навчання – 6/114

## 2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		лекції	практичні	індивідуальна робота	самостійна робота		лекції	практичні	індивідуальна робота	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Модуль 1</b>										
<b>Консультування як бізнес</b>										
Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	10	2	2		6	11	1			10
Тема 2. Теоретичні й організаційні основи управлінського консультування	10	2	2		6	11	1			10
Тема 3. Консалтинговий цикл	10	2	2		6	11	1			10
Тема 4. Планування здійснення консультаційних послуг	10	2	2		6	11	1			10
Тема 5. Розробка консалтингових угод	20	4	4		12	10				10
Модульна контрольна робота 1 Разом по модулю 1	60	12	12		36	54	4			50

## Продовження

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		лекції	практичні	індивідуальна робота	самостійна робота		лекції	практичні	індивідуальна робота	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Модуль 2</b>										
<b>Порядок обліку результатів діяльності підприємств</b>										
Тема 6. Діагноз проблеми	10	2	2		6	11	1			10
Тема 7. Препозиційний аналіз організації-замовника	10	2	2		6	11	1			10
Тема 8. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій	10	2	2		6	12	-			12
Тема 9. Впровадження змін в організацію клієнта. Завершення консультування	10	2	2		6	12	-			12
Тема 10. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства консалтингового бізнесу	10	2	2		6	10	-			10
Тема 11. Маркетинг консалтингових послуг	10	2	2		6	10	-			10
Модульна контрольна робота 2 Разом по модулю 2	60	12	12		36	66	2			64
Консультація				10		5			5	
Іспит				16		7			7	
<b>Всього</b>	<b>120</b>	<b>24</b>	<b>24</b>		<b>72</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>6</b>		<b>114</b>



### **3. Програма навчальної дисципліни і коротка характеристика лекцій «Основи економічного консалтингу»**

#### **ТЕМА 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

- 1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування.**
- 2. Ринок консультаційних послуг.**
- 3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.**

##### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

В умовах розвитку підприємництва в усіх країнах світу відбувається поява та закріплення на ринку потужних консалтингових компаній, які набувають рис повноцінних комерційних підприємств із власним специфічним асортиментом послуг. На сьогодні інститут консалтингу стає невід'ємною складовою ринкової економіки та набуває суспільного визнання.

На сьогодні, в Україні незначна кількість підприємств користується послугами консалтингових компаній, основними причинами чого є відносно висока вартість цих послуг, необхідність надання конфіденційної інформації сторонній компанії, а також відсутність попереднього досвіду співпраці з консалтинговими компаніями та низький рівень інформування про їх діяльність у засобах масової інформації. Саме тому, поширення практики використання послуг консалтингових компаній в цілому та з питань організації облікової роботи серед вітчизняних підприємств в набуває особливої актуальності та важливості.

Послуги консалтингових компаній охоплюють досить широкий спектр напрямів, зокрема, це: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративна стратегія та інше. Специфіка консалтингових послуг впливає на функціонування консалтингового ринку загалом.

**Консалтинг** (management consulting) є видом консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем.

**Консалтингова діяльність** (від англ. to consult – консультувати, радити) полягає у наданні кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування.

**Призначення консультування** (його місія) – у сприянні вирішенню проблем та підвищенні ефективності діяльності.

**Метою консультування** є надання консультантом особливого замовленого і оплаченого товару – консультаційної послуги, орієнтованого і призначеного для удосконалення діяльності клієнта.



**Рис. 1.1. Сфери та проблематика консультування виробничо-господарських організацій**

**Сутність консалтингу** полягає у поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, найбільш відчутними рисами якого є комерційна основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг. Результати інтелектуальної, аналітичної та дослідницької праці, як особливо цінна інформація, набувають рис товару, а

консультаційна діяльність – особливого роду послуги, яку замовляють і оплачують.

**Об'єктом консультування** є ситуації, явища і процеси, які виникають у діяльності клієнта.

**Предметом консультування** є такий стан об'єкта, що потребує втручання і поліпшення.

**Суб'єкти консультаційної діяльності.** Консультування здійснюють спеціально підготовані висококваліфіковані фахівці або організації (фірми), що надають відповідні професійні послуги.

**Консультант** – фахівець з особливим статусом, що володіє спеціальними знаннями і практичними навичками, методичним інструментарієм у конкретній галузі та здатністю творчо застосовувати їх для вирішення проблем клієнта, дотримуючись при цьому певних етичних норм і стандартів професії.

**Консультаційна фірма** – організація, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою фахівців відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати і розробити модель вирішення проблеми клієнта.

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

Розглянемо етапи становлення ринку консультаційних послуг в Україні які представлено на рис. 1.2.

## Етапи становлення ринку консалтингових послуг в Україні

### I ЕТАП (1990–1995 рр.)

Цей етап характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній. На ринку України з'явилися представництва всесвітньо відомих МК компаній – "Bein", "PriceWaterhouse", "Deloitte & Touche", "Coopers & Lybrand", "Ernst & Young Ukraine", "KPMG", "Baker McKenzie", "Barents Group, LLC", "Arthur Andersen", "Roland Berger & Partners", "Dr. Wisselchuber & Partners" та ін. Зазначені компанії пішли шляхом створення філіалів за схемою, яка діяла в розвинених країнах. Лише незначна кількість малих фірм з метою розширення географії бізнесу ризикнула вийти на ринок України в пошуках нового клієнта

### II ЕТАП (1995–2000 рр.).

Цей етап відзначається появою вітчизняних консалтингових фірм. За результатами роботи та здійсненням проектів технічної допомоги виникають такі компанії, як: «Київ Менеджмент Консалтинг», Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП) у містах Києві, Харкові та Одесі («Євроконсалт»), у м. Львові – Західно-Український Менеджмент Консалт. У цей же період активізується розвиток українських консалтингових компаній: "Spectr, Sach & Company", «Укрбізнесконсалтинг», "ProConsult", «Укрон», "Project Consulting Group", «Національне управління ресурсами», «Рубін-Інвест-Консалтинг» та інших. З'являються малі консалтингові об'єднання «ОКО» (Об'єднані консультанти) – 9 організацій фундаторів. У 1998 р. зареєстрована УАМК – Українська асоціація менеджмент-консультантів за підтримки ФДМУ і Світового Банку. Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня професіоналізму персоналу.

### III ЕТАП (2000–2001 рр.)

Він характеризується створенням Української асоціації менеджерів-консультантів (УАМК). Оскільки ситуація у сфері менеджмент-консультаційних послуг стала поліпшуватися, УАМК шляхом організації і проведення цільових конференцій, участі у виставках і проєктах, роботі з міністерствами і відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів зуміла зробити інформацію про менеджмент-консалтингові компанії і їх послуги більш доступною для потенційних споживачів.

Рис. 1.2. Етапи становлення ринку консалтингових послуг в Україні

## ПРОДОВЖЕННЯ

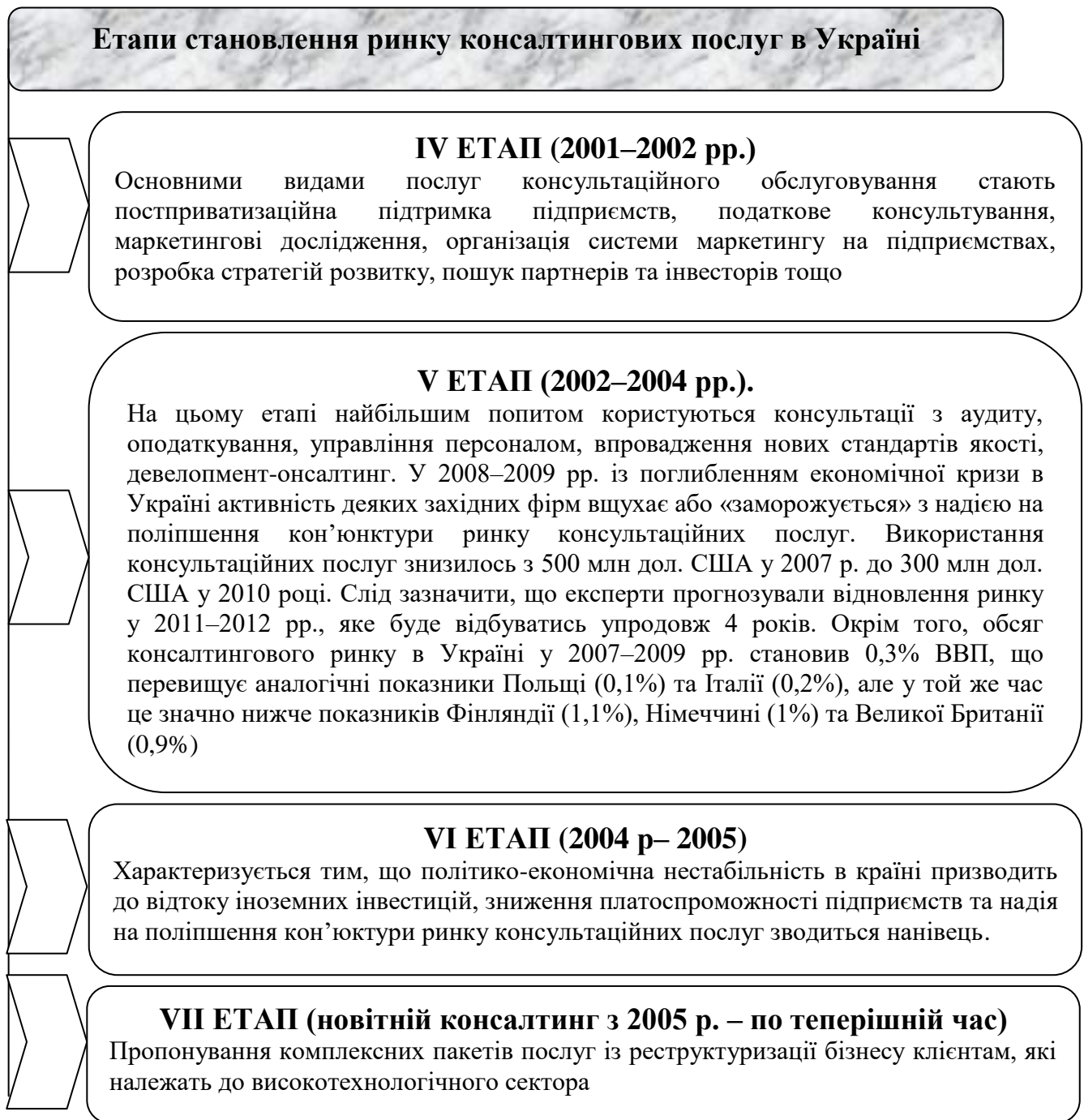
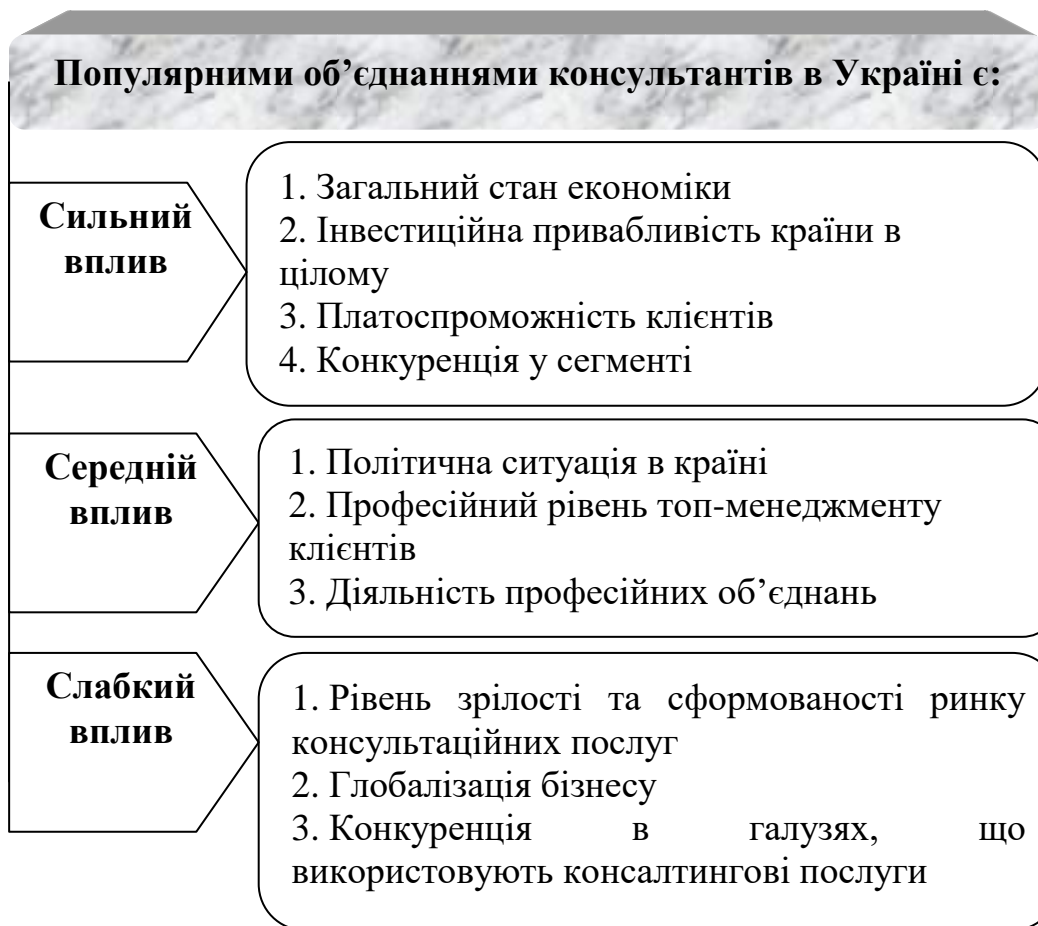


Рис. 1.2. Етапи становлення ринку консалтингових послуг в Україні

За даними Інвестиційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт», серед основних факторів, що впливають на розвиток ринку консалтингових послуг, слід виділити наступні (рис. 1.3.).

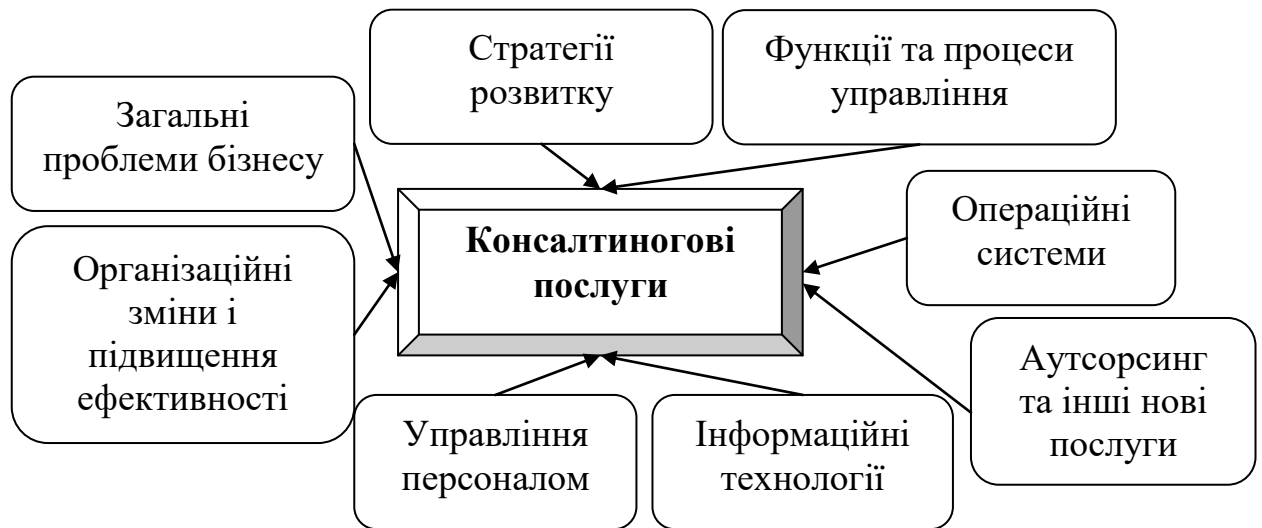


**Рис. 1.3. Вплив різноманітних чинників на розвиток галузі консалтингових послуг**

На сьогодні підприємствам доводиться стикатися з низкою проблем. Тому, проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні існують, на Рис. 1.4. представлено проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.



**Рис. 1.4. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні**



**Рис. 1.2. Сфера консультаційних послуг**

Враховуючи все вищевикладене, можна зробити такі **висновки**:

1. Управлінський консалтинг являє собою складний та багатогранний процес, що потребує застосування різнопланового інтелектуального ресурсу.
2. Консалтинг набуває все більшої популярності, перетворюючись на повноцінну та професійну сферу діяльності, яка потребує значних затрат, як фінансових, так і розумових.
3. В умовах кризи більшою мірою будуть користуватися попитом послуги, спрямовані на скорочення витрат чим консалтингових послуг.

Отже, консалтинг - це професійна діяльність яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами, підприємствам, організаціям окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

## **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності
2. Інструментарій управлінської дії
3. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування
4. Суб'єкти управлінського консультування

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Виділяють три форми управлінського консультування:

1. *Експертне консультування*, коли велику частину роботи виконує консультант. Клієнт передає консультанту цінну комерційну інформацію (інтелектуальну власність), яку консультант відповідно до норм професійного консультування зобов'язаний зберігати в строгій таємниці.

2. *Навчальне консультування*, коли консультант передає клієнту певні знання (загальнодоступні чи продукт його особистої праці).



3. *Процесне консультування*, коли і консультант, і клієнт виступають практично на рівних у створенні інтелектуального продукту.

Отже, інструменти керування (управлінського впливу) використовують як рішення локальних задач по керуванню і для розробки комплексної програми розвитку організації.

*Процес консультування* являє собою спільну діяльність консультанта і клієнта, спрямовану на досягнення максимальної ефективності існуючої системи чи керуванням створення нової системи (елементів цієї системи). Допомога консультанта — це:

– істотний *виграш як у часі і засобах*, так і в якості рішень, що приймаються, що досягається за рахунок відпрацьованих технологій рішення задач і накопиченого консультантом багатого досвіду;

– *об'єктивний погляд* на проблему. Консультант представляє вільну від внутрішньоорганізаційних традицій, неписаних законів точку зору, що дозволяє вийти за рамки малоефективних дій;

– використання усіх *внутрішніх резервів і власного досвіду* організації, створення таких механізмів мотивації співробітників, що зроблять процес удосконалювання і розвитку організації безупинним;

– *навчання і підвищення кваліфікації* співробітників, тому що персонал, що працює разом з консультантом, одержує нові знання і навички.

До сфер діяльності, де доцільно проводити зміни із залученням незалежних консультантів з управління, відносять наступні:

1. *Корпоративна політика і філософія* (цілі, методологія, стратегічний вибір, плани розвитку, інвестиції).

2. *Концепція менеджменту і стиль керівництва топ-менеджерів.*

3. *Корпоративна культура* (цінності і традиції, звички і ритуали, що переважає стиль керування, ступінь участі співробітників у керуванні і т.п.).

4. *Організуюча структура* (перелік необхідних функцій і схеми дій, структура організації і лінії комунікацій, структура підрозділів, штатний розклад і посадові інструкції, механізми прийняття управлінських рішень і т.п.).

5. *Фінанси* (стратегія, облікова політика, фінансове планування, прогнозування і т.п.).

6. *Концепція маркетингу.*

7. *Організація виробництва.*

8. *Людські ресурси* (кадрова політика, структура персоналу, оцінка персоналу, підбор персоналу, системи оплати праці, навчання і розвиток персоналу, мотивація і т.п.).

9. *Планування особистого розвитку керівника* (оцінка використання робочого часу, зміст роботи керівника, власний регламент, стиль керування, делегування повноважень, фактори і проблеми, типологія проблем, алгоритми і технологія рішення проблем, рівні прийняття рішень і т.п.).

Одна з основних причин, через які організації користуються послугами по управлінському консультуванню, – це можливість використання знань і умінь, застосовуваних незалежними консультантами.

Основні *цілі* управлінського консультування:

1. *Поліпшення* фінансово-економічних показників роботи організації.
2. *Економія* часу, а також трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за рахунок виявлення резервів підвищення ефективності роботи організації усередині її самої.
3. *Сприяння в рішенні проблем*, що турбують керівництво і персонал організації.
4. *Упровадження передових технологій* керування, що відповідають сучасним вимогам.

Отже, кінцевою метою консультування є допомога клієнту в здійсненні прогресивних змін у його організації. В Україні, де політичні, економічні, соціальні, технологічні зміни відбуваються досить хаотично, необхідно враховувати той факт, що люди й організації потребують не тільки змін, але й стабільності і наступності. Пошук рівноваги між змінами і стабільністю є однією з головних задач консультанта.

Для досягнення максимальної ефективності при виконанні консалтингових проектів створюється команда проекту, до складу якої входять експерти в різних предметних областях і менеджери, що керують проектом. При прийнятті рішень, діагностиці проблем і виробленню рекомендацій широко застосовуються методи організації колективної роботи.

В даний час під консультуванням найчастіше розуміється *спільна робота консультанта і клієнта* по розробці і впровадженню нововведень (колективні, спільні зусилля) — «*партисипативне*» консультування. Ступінь залученості клієнта в консалтинговий проект варіюється в залежності від видів консалтингових послуг.

При експертному консультуванні клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і приймає відповідні управлінські рішення.

При процесному консультуванні клієнт також бере участь у розробці рекомендацій, а при навчальному – проводяться додаткові навчальні заняття для персоналу клієнта.

У країнах з розвинутою економікою здійснюється переважно процесне і експертно-процесне консультування, тоді як в Україні найбільше поширення одержало експертне й експертно-навчальне консультування.

### **ТЕМА 3. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ**

1. **Взаємовідносини консультанта і клієнта**
2. **Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом**
3. **Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію**

**Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування. Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

*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. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За моделлю *«доктор-пацієнт»* консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати *«співробітництво»*. Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування.

Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Коли консультант і клієнт обрали певну модель стосунків співробітництва, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта.

- *Консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.). Методологічна пропаганда має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди

залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

- *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта-спеціаліста високого рівня.

- *Інструктор та викладач* організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Але не треба забувати, що тренінг може виступати окремою експертною послугою (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу, що проводиться консультантами спеціальних тренінгових фірм).

- *Помічник у вирішенні проблем* доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити при-чинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетне з клієнтом *Розробник альтернатив* може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак слід наголосити, що консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

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

Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Всі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант не може обрати та дотримуватися однієї ролі протягом всієї роботи з клієнтом.

Може статися так, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним

заходам. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

Стратегія організації відображає, перш за все, загальну концепцію внесення змін у систему клієнта, що формується, виходячи з масштабу та складності проблеми.

Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта у ході внесення змін та ступінь його задіяння у процес реорганізації клієнтської системи. Нижче наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

*Стратегія спеціаліста* - шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції згідно з замовленням.

Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується клієнтом самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантом.

У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Робота консультанта у межах стратегії спеціаліста орієнтована власне на зміст проблеми клієнта, а не на процес консультування як такий.

Діяльність консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування — розробкою рекомендацій, лишаючи без уваги як підготовчий, так і процес впровадження змін та подолання опору.

Вибір стратегії спеціаліста можливий лише за таких умов:

- клієнт вірно визначив діагноз проблеми;
- клієнт визнав, що консультант спроможний вирішити проблему;
- клієнт надав достовірну інформацію про проблему;
- клієнт усвідомив та схвалив можливі наслідки допомоги спеціаліста.

Консультація спеціаліста придатна лише для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної допомоги. Увагу консультанта у цьому випадку буде сконцентровано на змісті завдання, що підлягає вирішенню. Процес та спосіб впровадження такого вирішення є роботою клієнта.

Прикладом консультації спеціаліста можуть бути інженерно-технічні послуги, бухгалтерські, тематичні питання юриспруденції та інші.

Однак сучасне підприємство є досить складною соціальною системою, процес реорганізації якої стосується принципів функціонування (стратегії розвитку, управління, ринкової поведінки).

Будь-яке завдання у цих галузях не може вирішуватися окремо від його впровадження, тому що зміст таких питань містить і процес, і спосіб його втілення у життя. Тому найчастіше консультант і клієнт виступають у ролі співробітників, а консультування охоплює увесь інноваційний процес.

*Стратегія співробітництва* полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне процесне консультування, яке спрямоване на визначення способів вирішення проблеми та заходів з їх впровадженням.

Специфіка процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розробку рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності.

Консультант не відповідає за вибір варіанта вирішення проблеми, але спільно з клієнтом діагностує її та розробляє альтернативи вирішення.

Завданням процесного консультанта є активізація інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін. Процес-на консультація передбачає, що консультант схвалює систему цілей та корпоративну філософію клієнта і ні в якій мірі не нав'язує та не диктує клієнтові власних позицій.

Консультант-співробітник здійснює процес змін узгоджено зі специфікою клієнтської системи, її внутрішніми зв'язками та елементним складом. Процесне консультування може бути використано, якщо виконуються такі умови:

- характер проблеми вимагає участі консультанта у її діагностуванні та вирішенні;
- клієнт володіє певними навичками вирішення управлінських проблем;
- клієнт має власний орієнтовний перелік способів вирішення даної проблеми;
- клієнт діє конструктивно;
- процесна консультація розвиває вміння клієнта самостійно орієнтуватися у проблемній ситуації.

*Стратегія навчання* заснована на консультації спеціаліста, що виступає у ролі викладача-інструктора. Навчання обирають, якщо метою змін є підвищення рівня управлінської кваліфікації керівників, фаховий тренінг менеджерів середньої та нижчої ланки, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям. Стратегія навчання, власне, нагадує стратегію спеціаліста, що обмежується окремим видом послуг — освітніми.

## **ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

- 1. Підготовка до консультування**
- 2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей**
- 3. Попередній діагноз**
- 4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які можна об'єднати у наступні етапи: підготовка та укладання угоди; діагноз проблеми клієнта; розробка плану вирішення проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування.

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відбиваються в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії.

Підготовка — у значній мірі вправа на сумісність. Клієнт хоче бути впевненим, що має діло з потрібним йому консультантом, а консультант хоче переконатися, що він — саме той, хто потрібний, або що його консультаційна організація спроможна справитися з проблемами даного клієнта. Це може бути технічно важким, але можуть бути й інші, ще більш складні психологічні проблеми. Саме клієнт запросив консультанта або погодився розглянути його пропозиції і при цьому мав певну ціль. Але може трапитися так, що він звернувся до консультанта з більшими надіями або вважає його останньою надією у подоланні кризи. Проте консультант — сторонній в організації. Отже, можлива недовіра, непевність, занепокоєння.

Консультант, очевидно, бував раніше в аналогічних ситуаціях. Проте він знає, що кожна організація унікальна і що, хоча його минулий успішний досвід роботи з іншими клієнтами дуже корисний, він не гарантує успіху в роботі з новим клієнтом.

Таким чином, у ході контактів і заходів на початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співробітництва і оптимізму на початку виконання завдання.

Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким

чином, перша зустріч повинна розглядатися як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього хороше враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеться з особою, що приймає рішення, — людиною, що не тільки технічно зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа крупної компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультаційна організація повинна послати представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто повинен провести першу зустріч із клієнтом, може являти собою проблему, якщо консультаційна організація має одну групу консультантів (як правило, старших за рангом) для обговорення завдань і іншу групу (включаючи як старших, так і молодших співробітників) для виконання їх. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультаційною організацією, але й з конкретними її співробітниками, їм не подобається, коли спочатку консультаційну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання передається фахівцям нижчого класу.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектора економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: застосовувана термінологія; характер і розташування ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

*Мета попереднього діагнозу проблеми* — не запропонувати засоби для вирішення проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проект.



Попередній діагноз обмежується швидким збиранням і аналізом суттєвої інформації, яка, згідно з досвідом консультанта, необхідна для правильного розуміння проблеми, сприйняття її у більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень, існуючих чи потенційних управлінських проблем, а також реалістичної оцінки можливості допомоги.

Якщо проблема стосується тільки однієї функціональної сфери чи використання конкретних методів, консультант-професіонал з питань управління буде цікавитись більш загальними та глобальними характеристиками організації клієнта.

Попередній діагноз проводиться 1-4 дні. Якщо завдання складне і стосується кількох сторін діяльності клієнта, можливо, знадобиться 5-10 днів.

Виявленню проблеми заважають:

- прийняття симптомів за проблеми;
- упереджена думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;
- погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та інше). Це буває у випадку, якщо діагноз ставить спеціаліст з нахилом до одної з технічних областей;
- ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;
- незавершений діагноз проблеми.

*Постановка діагнозу включає* збирання і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв'язки і пропозиції.

Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Динамізм у цьому контексті означає вивчення основних досягнень і подій у житті організації та можливих майбутніх тенденцій: як вони відображаються в існуючих планах організації і оцінюються клієнтом та самим консультантом.

Успішне діагностичне дослідження ґрунтується на швидкому збиранні інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові. Ця інформація повинна бути вибірковою. До основних джерел інформації, що використовується консультантом під час попереднього діагнозу, належать:

1) *зовнішні надруковані матеріали*, які надруковані самим клієнтом чи іншою зацікавленою організацією. Ними є річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги й рекламні проспекти; повідомлення для друку.

2) Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з наступних питань:

- умови та тенденції в галузі економіки (включаючи технологічні розробки);
- статистика торгівлі і звіти; правила, які повинен виконувати клієнт;
- управлінська практика; трудові співвідношення поміж адміністрацією та профспілками;

2) *внутрішня документація* та звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу;

3) *документація консультативного підрозділу*, яка містить інформацію про клієнта і аналогічні організації;

4) *результати спостережень* за діяльністю організації і *бесід* з ключовими працівниками;

5) *контакти з іншими організаціями*, пов'язаними з клієнтом.

## **ТЕМА 5. РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВИХ УГОД**

### **1. Зміст та мета розробки консультативних пропозицій**

### **2. Угода про консультування, її структура та зміст**

### **3. Види консультативних угод**

#### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

*Консультативні пропозиції* — це документ, який супроводжує первинний контакт та передуює остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта. Консультативні пропозиції є важливим компонентом процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу. Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих завдань зі вказанням приблизної імовірності позитивного ефекту.

Клієнти часто вивчають ці пропозиції та використовують їх для підтвердження наявної або формування нової думки про консультанта і можливості співробітництва з ним.

Найбільш привабливі консультативні пропозиції — ті, по яких видно, що консультант бачить проблеми, котрі виникли у клієнта; розуміє клієнтські потреби; має реалістичний план дій для вирішення конкретних проблем; розуміє ментальність клієнта і його методології прийняття рішень; усвідомлює умови (конкурентне середовище, політичне, фінансове, технічне і т.д.), у яких діє клієнт; спроможний визначити важливість та ступінь терміновості подолання проблем тощо.

*Зміст консультативних пропозицій* традиційно має бути структурований за розділами, які містять таку інформацію:

#### **1. Назву проблеми.**

2. Стислий план вирішення проблеми.
3. Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу.
4. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.
5. Систему контролю виконання запланованих робіт.
6. Попередню оцінку вартості консультування та організацію здійснення оплати.

Подана вище інформація komponується за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.

Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагнозу клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища та ін.).

*Встановлення цілей та засоби їх реалізації.* Шляхи та засоби реалізації проблем мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Доцільніше буде супроводжувати кожен запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогнозного ефекту та описанням соціально-управлінської мети. Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі.

Найважливішим моментом пропозиції є ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консалтинговою фірмою підходів, досвіду персоналу, що здійснює проект, а також терміни його виконання кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт.

На початку переговорного процесу існує небезпека чекання клієнтом «миттєвого дива» за результатами консультування. Тому в даному розділі варто описати реальні результати, на котрі можна розраховувати, а не оптимістичні примарні обіцянки. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

*Планування ресурсів.* Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування.

Також повинні бути залучені ресурси клієнта, а саме: заходи з підготовки та інформування персоналу до інноваційних процесів, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів, здійснення окремих обчислювальних операцій та інше.

Власний внесок клієнтської організації повинен також мати своє вартісне втілення.

*Вибір моделі консультування та визначення ролей.* Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування з вказанням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації. Окрім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування та коло питань, які вимагають його безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта, як відомо, регулює обрана модель їх співробітництва. Теоретичні поведінкові моделі (експерт-клієнт, доктор-пацієнт, співробітництво) рідко використовують у чистому вигляді. Тому, обираючи модель, необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультування відповідно до намічених до впровадження заходів.

*Графік виконання завдання.* Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.

**2. Штатний розділ.** До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з вказанням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють розподіл та контроль за виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.

**3. Кваліфікаційний розділ.** Описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом.

Кваліфікаційний розділ частіше містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем.

Однак існують два види ризиків подання подібної інформації:

*по-перше*, описання досвіду членів команди може стати причиною відхилення клієнтом пропозиції, в якого складається враження про недостатню компетентність консультантів;

*по-друге*, вказані консультанти можуть бути залучені до виконання інших проектів, що не дозволить їм приділяти достатньо уваги клієнтові. Таким чином, кваліфікаційний розділ, що є ключовим під час переговорів, може відігравати вирішальну роль у долі угоди про співробітництво.

Частіше складовими кваліфікаційного розділу виступають документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми. У даному випадку доречні:

- стисла історія консалтингової фірми;
- місцезнаходження офісу фірми;
- коло клієнтів фірми, їх профіль роботи та проблемні питання;
- приклади вирішення відповідних проблем. Подана інформація має за мету зосередити увагу на досвіді фірми у виконанні робіт, що належать безпосередньо до галузі бізнесу та сфери проблем, аналогічних тим, що їх має клієнт.

**4. Фінансовий розділ.** У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із вказанням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта.

Окрім того, необхідно заздалегідь узгодити умови оплати, організацію та строки платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат.

Необов'язковим, але бажаним елементом консультаційних пропозицій є система контролю за виконанням робіт. У цьому розділі описується механізм контролю за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), а також система спільного контролю. Спільний контроль може здійснюватися шляхом створення комітету, у який включаються представники замовника і представники консультаційної фірми (директор фірми, керівник проекту). Інструментом контролю може служити ведення системи обліку використання робочого часу.

*Подання клієнту пропозицій* — дуже важливий елемент співробітництва. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо ясно представляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Це можуть бути особи, котрі не зустрічалися з ним у момент його першого приходу в організацію клієнта і

будуть формувати свою думку винятково на підставі письмової пропозиції. На клієнта повинні справити враження технічний рівень пропозиції і ділова форма її подання.

*Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, у якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проектом.*

Ціль укладання контракту — чітко зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін.

На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта і думка про те, який підхід до вирішення проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Ясно, що фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої контрактом, якщо вона більше не потрібна і приносить клієнту лише непотрібні витрати.

Яка б форма контракту не використовувалася, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт або запропонувати його перегляд. У деяких випадках краще укласти його тільки на одну фазу виконання завдання (наприклад, виявлення чинників і детальний діагноз) і приймати рішення про проведення робіт тільки тоді, коли буде зібрано і розглянуто достатню кількість інформації.

Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

*Угода (контракт)* — документ, що юридичне регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта. Угода може укладатися як усно, так і письмово.

*Усна угода не дає змоги відтворити первинні умови співробітництва за відсутністю свідків або неможливістю визначення ефективності роботи.*

Письмова угода відображає формальним або неформальним шляхом характер умови консультанта і клієнта. Таким чином, якщо консультант відправляє клієнтові макет контракту і клієнт підтверджує свою згоду з його умовами, то угода вважається укладеною у формі простого неофіційного контракту. У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів.

**1. Пропозиції.** Якщо консультант пропонує на розгляд клієнта макет контракту, то останній повинен підкреслювати прийнятність консультаційних ідей. Пропозиції консультанта, що подаються у контракті, повинні бути стислими, але досить чіткими, з детальним описом запропонованих заходів.

**2. Прийняття.** Прийняття запропонованого макету угоди має бути зафіксованим. Як правило, для цього здійснюється письмова ратифікація майбутнім клієнтом угоди та визнання ним усіх проголошених у ній умов.

В окремих ситуаціях прийняття може бути частковим і контракт матиме силу лише у деяких моментах. Таким чином, контракт можна вважати прийнятим, якщо клієнт дозволив виконувати частково або повністю умови поданої консультантом угоди, навіть якщо не було отримане письмове підтвердження.

Звичайно, цей спосіб укладання угоди супроводжується певним ризиком і може бути використаний лише за наявності професійної довіри і впевненості сторін у взаємній у діловій порядності.

**3. Винагорода.** Винагородою має бути дещо цінне, обіцяне або надане клієнтом консультантові в обмін за його послуги. У контракті, звичайно, має бути обіцяння клієнта сплатити гроші або надати інший прибуток консультантові за його роботу.

**4. Компетенція.** Угода не може бути підписана, якщо її розглядають люди, недостатньо компетентні для цього, тобто неповнолітні, психічно хворі або особи, які під час прийняття угоди перебувають у стані алкогольного сп'яніння. Вік, достатній для юридичних прав підписання контрактів, регулює чинне законодавство.

**5. Правомочність.** Контракт, який укладено з метою здійснення протизаконних дій та операцій, є недійсним. Наприклад, якщо колом бізнесменів укладено угоду про цінову змову на своєму ринку, і однією з осіб порушено контракт, то проти останньої не може бути вжито юридичних санкцій, оскільки предмет угоди заборонений державним законодавством. Частіше регулювання стосунків співробітництва, консультанта і клієнта здійснюється за допомогою офіційного письмового контракту. Його форма може бути визначена діючим порядком оформлення документів. Але базовий офіційний контракт на консультування повинен охоплювати коло традиційних для цієї продукції питань та деяких специфічних нюансів.

Консультаційні угоди бувають різними за складністю та обсягом, залежно від особливостей та значення консультаційного проекту та характеру клієнта, який обслуговується.

Нижче подано загальну структуру офіційного контракту, яку використовують у практиці розвиненого консалтингу. Склад статей та їх зміст можуть змінюватись залежно від специфіки консультаційного завдання.

Простий контракт або письмова ратифікація клієнта не потребують такої деталізації. Якщо консультант додає до контракту відразу і свої пропозиції, він може згадати про них безпосередньо у певному пункті угоди і додати їх до неї у вигляді окремого документа.

#### **Структура офіційної угоди про консультування.**

1. *Сторони, що укладають угоду.* Назва сторін, що беруть участь в угоді, з вказівкою дати підписання документа.

2. *Термін угоди.* Дати початку та завершення угоди, або кількість годин тривалості фіксованого періоду часу роботи консультанта. Період може бути відкритим або закритим.

Відкритий контракт обговорює тільки те, що специфічна робота має бути виконана консультантом, без обумовлення остаточного строку її завершення. Також у контракті може бути вказано, що тривалість роботи залежить від поступового задоволення сторін.

3. *Режим роботи консультанта.* Якщо угода містить детальний опис власне консультаційних заходів та перелік послуг, що мають бути ним надані, а також характеристику запропонованого стилю консультування, тоді варто вказати наступні моменти:

- послуги, що будуть забезпечені консультантом;
- організація процесу подання необхідних документів та його синхронізація з напрямком виконання проекту;
- характер, час подання та термін виконання необхідних проміжних звітів консультанта;
- обмеження у роботі консультанта (наприклад, угоди, що не дозволяють виконувати будь-яку роботу для конкурентів);
- організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом у ході виконання завдання;
- передбачені службові відрядження консультанта, контакти з контрагентами клієнта або відповідними суб'єктами ринкової інфраструктури, що мають знадобитися, та характер компенсації, яку повинен отримати консультант;
- повноваження консультанта у використанні ресурсів клієнта (контрорського обладнання, оргтехніки, інформаційних засобів та інше);
- право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта.

4. *Режим роботи клієнта.* Роль, функції та організація режиму найбільшого сприяння роботі консультанта, які повинен забезпечити клієнт, а також випадки та порядок його втручання безпосередньо у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінки ходу виконання завдання.

5. *Оплата послуг.* Визначення принципів, методу розрахунку та тарифів платні консультанту, а також строку та порядку здійснення платежів. Оплату послуг консультанта може бути здійснено відповідно до стадій консультування або виконання окремих операцій періодично з зазначенням сум та строків кожного платежу. Якщо клієнт бажає отримувати звіти про отримані консультантом кошти або кошторис витрат на послуги, це необхідно вказати у контракті. Також має бути оголошена фіксована величина вартості консультаційної послуги та можливі непередбачені витрати.

6. *Витрати.* Види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом.

7. *Оплата за фактом.* Контракт повинен визначити, коли має бути здійснено оплату послуги, порядок та термін оплати, а також санкції за



порушення цього порядку. Наприклад, якщо виставлений консультаційною фірмою рахунок не погашено своєчасно, можуть бути встановлені додаткові платежі у розмірі певного відсотка від вартості боргу. Величина відсотків може коливатися у межах величини банківських відсотків.

8. *Умови припинення роботи.* Цей розділ угоди дозволяє консультантові перервати надання послуг у разі, якщо від клієнта не надійшла оплата поданих періодичних рахунків. Взагалі, цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом. Припинення робіт є останньою мірою регулювання стосунків, до якої удається консультант. У контракті важливо вказати підстави, за яких консультант може припинити роботу.

9. *Незалежність консультанта.* Незалежний стан консультанта не дозволяє йому брати участь у будь-яких програмах прибутковості або уникнення від податкових зобов'язань з боку клієнта. Клієнт також повинен усвідомити, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим.

10. *Делегування повноважень.* Консультантові дозволяється на свій розсуд наймати та залучати до роботи асистентів, розподіляти між ними обов'язки, формувати команду та забезпечувати власне персональне обслуговування. Також необхідно повідомити клієнта про укладання субконтрактів з іншими консультантами.

11. *Додаткова робота.* Цей пункт угоди дозволяє клієнтові додавати до угоди модифікації окремих пунктів, вносити додаткові засоби, що забезпечать додаткові послуги. Будь-яке доповнення контракту повинно бути письмово зафіксоване обома сторонами до початку здійснення додаткової роботи консультантом.

12. *Конфіденційність.* Консультант та його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що надається консультантові та має відношення до проекту, а також до комерційної таємниці клієнта.

13. *Монопольне використання.* Цей пункт стверджує монополію клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом. Може статися так, що відхилені у рамках даного проекту пропозиції консультанта можуть бути пізніше використані клієнтом у інших проектах. Це не відповідає інтересам консультанта, тому контрактом має бути передбачено, що відхилені ідеї мають лишатися власністю консультанта.

14. *Обмеження відповідальності консультанта.* За необхідності консультант може проголосити, що будь-яка відповідальність за порушення угоди чи допущені помилки залежить від вартості заподіяної шкоди. Також можна встановити спеціальний максимум, який консультант зобов'язаний сплатити у разі провини у збитках. Однак слід узяти до уваги внески до фонду страхування цивільної відповідальності професіонала від помилок та змін і встановлений порядок страхових виплат та захисту консультанта.

15. *Форс-мажорні обставини.* Контрактом мають бути передбачені ситуації, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення

(нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та ін.). У цьому випадку консультант і клієнт повинні захистити себе у разі поразки проекту.

16. *Реклама.* Слід обумовити обмеження використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта без письмової згоди на це клієнта.

17. *Арбітраж.* Процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди. Традиційно для вирішення суперечливих питань залучається третя незалежна особа (арбітр), яка має бути обрана за встановленими контрактом критеріями та з певною оплатою послуг.

18. *Відповідність законодавству.* У контракті слід зазначити, що він відповідає нормам чинного законодавства даного регіону.

19. *Розірвання угоди.* Будь-яка сторона може розірвати виконання своїх обов'язків, вказаних у контракті, після письмового повідомлення про це іншій стороні протягом декількох днів. У повідомленні мають бути вказані причини і підстави, за якими сторона припиняє свої відносини.

20. *Підписання угоди.* Під час підписання угоди представники кожної сторони повинні мати для цього відповідні повноваження та посаду, що вказана в контракті. Документ повинен мати печатки компаній консультанта і клієнта, якщо ці компанії досить великі.

Виходячи з теми та мети консультування, специфіки клієнтської організації та особливостей ділових стосунків консультанта і клієнта, а також обраного стилю і способу консультування, усі види консультаційних угод можна умовно поділити на сім груп.

1. *Угода, що триває.* Цей вид контракту застосовують у разі необхідності регулярного відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування менеджерів вищої та середньої ланки. При такому способі організації договірної роботи консультант відвідує компанію клієнта 2—3 рази на місяць та практично є постійним незалежним членом вищої керівної групи. Тема та мета консультаційного завдання формується залежно від поточних або перспективних проблем підприємства. Консультант може брати участь у довгострокових проектах, розробці плану стратегічного розвитку підприємства чи вирішенні інших питань. Для персоналу клієнта, який бажає отримати індивідуальну консультацію, спосіб консультування має визначатися у робочому порядку, відповідно до змісту локальних проблем.

2. *Діагностична угода.* Залежно від виду діагностики угода може бути на: одноразову діагностику, яка може являти собою окреме замовлення або перший етап комплексного контракту і проводитися за схемою здійснення загальної діагностики; повторну діагностику, під час проведення якої група консультантів відвідує підприємство регулярно. Метою повторного діагностування є з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді. За

необхідності можуть надаватися індивідуальні консультації. Робоча група консультантів складається з двох-трьох осіб.

3. *Угода з впровадження.* Угоду з впровадження укладають у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів й одночасної потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу. Індивідуальні консультації отримують працівники клієнта, своєю роботою пов'язані з впровадженням. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує трьох осіб.

4. *Угода з підвищення кваліфікації керівників.* У межах угоди консультант організує навчальний процес з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, мають бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації. Індивідуальні консультації можуть отримувати керівники та спеціалісти підприємства. Застосовують процесне консультування. Склад та чисельність команди консультантів залежить від діапазону охоплення навчання та обсягу заказів. 5. *Проектна угода.* Проектна угода передбачає вибір консультантами методів для розробки проекту удосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний проект нового підприємства) Кількість консультантів варіюється залежно від обсягу замовлення.

6. *Угода з розвитку організації.* Угода з розвитку організації регулює, як правило, замовлення на комплексне консультування. Керівництво за участю консультанта та за запропонованою ним методикою здійснює діагностування організації, розробляє стратегію її розвитку на тривалий час та коригує поточну. Індивідуальні консультації одержують керівники вищої ланки та ключових підрозділів. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує двох осіб.

7. *Угода з експертної консультації.* Консультант відповідає на конкретні питання керівника підприємства. Експертне консультування пов'язане з поточними проблемами.

## **ТЕМА 6. ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ**

- 1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів**
- 2. Джерела і методи збору інформації**
- 3. Використання експертизи під час аналізу проблем**
- 4. Аналіз фактів**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

*Діагноз* — друга фаза процесу консультування, по суті є першою дійсно операційною фазою, її мета — детально і поглиблено вивчити проблему клієнта, виявити фактори й сили, які впливають на цю проблему, підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення, а також старанно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку поміж проблемою, загальними цілями і

результатами діяльності організації клієнта та визначити, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

Діагностуючи проблему і тісно співпрацюючи з клієнтом, консультант уже впливає на ставлення організації до змін і може навіть мимоволі щось змінити на краще.

При правильному керівництві інтенсивне збирання даних та їх аналіз можуть залучати співробітників клієнта до виконання завдання, посилюючи їх почуття «володіння проблемою». У результаті наприкінці фази постановки діагнозу організація-клієнт буде більш підготовлена до здійснення необхідних змін, ніж на початку цієї роботи.

Введення консультанта в організацію без достатньої підготовки з боку клієнта примушує працівників в організації пристосовуватись до нової ситуації, дотримуватися нової поведінки. Можливі передчасні зміни, заплутування проблеми чи замаскування дійсної причини запрошення консультанта. Таке може трапитися на стадії діагнозу, коли консультант рухається крізь декілька рівнів організації, залучаючи багатьох людей.

Якщо ціль консультації невідома, він може очікувати лише обмеженого співробітництва з боку окремих членів організації. Тому клієнт повинен підготувати організацію до появи консультанта.

Консультант має бути відкритим до спілкування, щоб уникнути дезінформації стосовно його роботи. Діагностувати делікатні ситуації треба з великим тактом, не порушуючи прав клієнта на службову та комерційну таємницю.

Клієнт та його колектив повинні знати, як ведеться робота: які факти встановлені, які проблеми потребують подальшого виявлення фактів та перевірки, яку інформацію буде взято за основу для дій.

Не повинно бути двозначностей чи підозри стосовно рекомендацій, правильності діагнозу або початку перебудови. З іншого боку, реакція клієнта на потік інформації — це зворотний зв'язок для консультанта, який треба максимально використовувати протягом усієї діагностичної фази.

#### *Виявлення необхідних фактів.*

Для отримання ясної картини ситуації, виявлення проблеми і узгодження своїх пропозицій з дійсним станом речей консультанту потрібна значна кількість фактів. Вони потрібні і для вирішення творчих проблем, коли необхідно розробити щось зовсім нове, використовуючи свою уяву, творче мислення. З початку консультування і діагностування консультант отримує певний обсяг даних від своїх колег, котрі займались попереднім діагнозом проблеми у фазі ознайомлення.

Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання.

Збирання даних треба готувати, старанно визначаючи, які саме факти необхідні. Фактичний обсяг інформації у будь-якій організації практично не

обмежений, але її нестача дуже часто стає негативним фактором. Не можна ігнорувати важливість збирання фактів, особливо, якщо деякі дані важко отримати, необхідно будувати спеціальні схеми для їх отримання (спостереження, особливі форми ведення обліку).

Факти, за допомогою яких має бути отримана важлива інформація про причини, наслідки або взаємозв'язки, можна знайти у несподіваному місці, їх потрібно збирати і вивчати, виявляти при співробітництві з клієнтом, особливо з тими членами його організації, які знають, яка ведеться документація, наскільки вона надійна, та, що краще, отримувати з інших джерел. При цьому треба аналізувати зміст даних, обсяг, а також визначати критерії класифікації та табулювання. При плануванні процесу збирання даних також потрібно вирішити, для яких саме аспектів проблеми і взаємозв'язків детальної інформації не потрібно. Ідентичні на перший погляд типи даних мають різне значення чи зміст у різних організаціях. У старих фірмах може бути своя термінологія, іноді зовсім відмінна від тієї, що зараз вживається у даній сфері промисловості. Треба взяти до уваги, що дані, які використовуються у системі, де існує централізоване планування і контроль, а фінансові і статистичні звіти відповідають державним вимогам, більш уніфіковані.

Консультант уточнює одиниці виміру, наприклад, кількість виробів, їх вагу чи обсяг, встановлює критерії точності, наприклад, до найближчої сотні чи до останньої одиниці. Точність залежить від цілі. Так, при аналізі робочого часу, щоб встановити норму часу операції, може бути потрібна точність до секунди. Але прогноз обсягу виробництва у рік може бути з точністю до найближчої тисячі (похибка — 10%). Якщо консультант не визначить межі точності до початку збирання даних, він може отримати некоректну інформацію.

Ступінь деталізації фактів має бути вищим, ніж ступінь даних попередньої діагностики. Може бути потрібною інформація про окрему особу, про її ставлення до даної проблеми. Чим більше деталізовані факти, тим більше часу треба для їх збирання. Дані можуть бути зібрані у кілька етапів, доки не вимальовується докладна картина становища організації.

Необхідно визначити період часу, за який аналізують діяльність організації. Він повинен бути досить довгим, щоб можна було визначити характер діяльності, темпи зростання чи спаду і виявити коливання господарчої активності через сезонні проблеми чи економічні цикли. На підприємствах, де виробляють засоби виробництва, а проектування та виробництво продукції тривають декілька років, період, взятий для дослідження, має бути довшим, ніж на підприємствах, які виробляють продукцію поточного використання.

Досліджувані періоди часу повинні бути співставлюваними: місяці чи тижні повинні включати однакове число робочих днів. Час, коли виникали надзвичайні події, треба виключити, але розглядати цей період у новій градації. Періоди, що передують великим змінам у роботі, наприклад,

освоєнню нової продукції і згортанню випуску старої, треба розглядати окремо від періодів нормальної роботи. Якщо був обраний період, близький до початку виконання завдання, необхідно мати на увазі, що консультант може вплинути на результат своєю присутністю. Вибраний період повинен мати наявність відповідних записів в обліковій документації.

Консультант має вирішити збирати всю інформацію чи її окремі елементи. Як правило, потрібно вибрати декілька життєво важливих пунктів, котрі пов'язані з поточною господарською діяльністю і можуть стати дуже важливими у майбутньому.

Обробка і табулювання даних — останній етап підготовчої роботи збирання даних. Використовують наступні типові угруповання:

- за подіями — час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки;
- за працівниками — рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж, зарібок;
- за продукцією і матеріалами — розмір, вартість, технічні характеристики, джерела;
- за ресурсами, затратами, доходами, процесами і процедурами — показник виробничої активності (збут, споживання, виробництво), місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання.

Консультант може звернутися до спеціаліста з досліджень у галузі соціальних і поведінкових наук, якщо він сам не має досвіду у цій сфері. Основні методи, що використовуються для цього: бесіди і опитування, а також специфічні, що використовуються у соціометричних дослідженнях та при вивченні мотивації.

Ще один метод отримання інформації — *оцінка*, її необхідно брати до уваги, якщо доведених фактів немає або їх важко здобути. Оцінки найкраще всього роблять самі виконавці. Тому консультант повинен проаналізувати оцінки з різних джерел та зробити власні висновки відносно даної проблеми.

Дані про події і тенденції, що не залежать від підприємства, яке вивчається, можуть бути отримані із компетентних спеціалізованих джерел, таких, як банки, науково-дослідні інститути та ін. Консультант повинен обережно обирати зовнішні джерела оцінок, тому що не всі вони мають однаковий ступінь надійності.

До методу експертних оцінок звертаються тоді, коли інші методи не дають змоги вивчити ситуацію достатньо або дана ситуація повторюється та добре знайома експерту, а суб'єктивні оцінки можна перевірити іншими методами.

Велике значення для ефективного використання методу експертних оцінок має:

- підбір експертів-спеціалістів і забезпечення їх інформацією;
- зменшення психологічного впливу на судження кожного експерта;
- застосування доцільних методів впорядкування отриманих експертних оцінок. До основних методів експертного оцінювання відносять

анкетування та інтерв'ю, дискусію, метод Дельфі (методи опитування). Консультаційна діагностика використовує також методи вимірювання.

Орієнтовно можна визначити основні етапи організації і проведення експертного оцінювання, їх послідовність і склад змінюються залежно від реальних умов і обмежень:

- визначення цілі експертизи і розробка організації та методики процедури опитування. На цьому етапі встановлюються завдання, що мають бути вирішені; терміни виконання робіт; фінансове і матеріальне забезпечення; місце і час проведення опитування; кількість турів опитування; форма його проведення; порядок фіксації і збирання результатів;
- формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їхніх прав і обов'язків;
- відбір експертів і формування експертних груп;
- проведення опитування;
- визначення методики обробки даних опитування: завдання і строки обробки, процедури і алгоритми, матеріальне забезпечення проведення обробки;
- аналіз і обробка інформації, отриманої від експертів;
- синтез об'єктивної (статистичної) інформації і інформації, отриманої в результаті експертизи, з метою приведення її в форму, зручну для прийняття рішень, ознайомлення з результатами експертизи організацій і осіб.

Головним етапом спільної роботи групи управління і експертів є *опитування*. Основним змістом опитування є :

- постановка завдання і формування переліку питань;
- інформаційне забезпечення;
- відпрацювання експертами думок, оцінок, прогнозів;
- збирання результатів.

Головним завданням організації опитування є забезпечення максимальної інформованості та максимальної творчої активності і самостійності експертів. Необхідно намагатись довести до кожного експерта по можливості всю інформацію, що стосується явища, яке підлягає аналізу.

Інформація від експертів може бути отримана двома принципово різними шляхами:

- збирання інформації здійснюється кожним експертом окремо, незалежно від інших. У цьому разі експертом заповнюються спеціальні анкети, проводяться інтерв'ю тощо. Такий шлях досить широко використовується в масових дослідженнях;
- другий шлях полягає в тому, що декілька експертів обговорюють той чи інший аспект явища, що аналізується, і формують колективну точку зору. Практика показала, що саме в такий спосіб можна отримати цікаву і нетривіальну інформацію експертного характеру, яка не може бути отримана іншим шляхом.

Визначаються *три типи завдань, що вирішуються в процесі опитування експертів:*

- якісна та/або кількісна оцінка заданих об'єктів;
- побудова нових об'єктів;
- оцінка нових об'єктів.

З метою вирішення цих завдань використовують такі види опитувань: дискусію, анкетування та інтерв'ювання, метод Дельфі.

На вибір того чи іншого виду опитування впливають такі фактори: мета і завдання опитування;

сутність і складність проблеми, що аналізується; вичерпність та достатність вихідної інформації;

вимоги щодо обсягів та достатності інформації, отриманої в результаті опитування; час, відведений на опитування і експертизу в цілому; допустима вартість експертизи; кількість експертів в групі.

*Анкетування* полягає у пред'явленні експертам опитувальних листів-анкет, на питання яких вони мають дати відповіді в письмовій формі. Анкетування може бути очним та заочним. Усі питання анкет можна класифікувати за змістом та за формою. За змістом питання поділяються на три групи:

- об'єктивні дані про експерта (вік, освіта, посада, вчений ступінь, спеціалізація, стаж роботи тощо);
- основні питання по суті явища, яке аналізується;
- додаткові питання про експерта, що дозволяють визначити джерела інформації і аргументації експерта, самооцінку компетентності експерта.

За формою питання поділяються на такі категорії:

- відкриті (вільні);
- закриті («так», «ні», «не знаю»);
- з «віялом» відповідей.

*Питання з «віялом»* відповідей надають експерту можливість вибору одного із запропонованих об'єктів, до цієї ж форми відносяться питання-завдання на ранжування об'єктів, на оцінку їх вагомості, значимості в балах, на оцінку ймовірності певної події. *Відкритими або довільними* називаються питання, відповідь на які може бути дана у довільній формі. Відкриті питання найбільш доцільні в першому турі опитування, оскільки дозволяють широко охопити проблему, яка підлягає аналізу, виявити спектр точок зору та думок експертів. Недоліком відкритих питань є занадто широкий діапазон і неконкретність відповідей, що може призвести до їх неспівставлюваності. Кількісна обробка таких відповідей часто буває неможливою.

*Дискусію* доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив. Кількість учасників дискусії може складати від декількох до 20—30 чоловік.

Процедура підготовки та проведення дискусії може бути розділена на три етапи: визначення і формулювання предмета дискусії і порядку її проведення, а також підготовка учасників дискусії; безпосередньо дискусія; підбивання підсумків, фіксація і обробка результатів дискусії.

На першому етапі члени групи управління вирішують такі питання:



- виявлення різних аспектів проблеми, що аналізується, ролі і значущості факторів, пов'язаних з нею, визначення головних із них;
- формулювання мети дискусії і вимог до експертів;
- відокремлення суперечливих питань та аспектів проблеми від безперечних.

Головуючий повинен відокремлювати серйозні суперечки, які мають глибинні причини, від особистих, що не стосуються проблеми. Такого роду суперечки мають без зволікань припинятись, і, по можливості, зніматись емоційна напруга.

Одним з різновидів дискусії є *метод комісії*. Він полягає у відкритій дискусії з обговорюваної проблеми для вироблення єдиної думки експертів. Колективна думка визначається в результаті відкритого або таємного голосування. В деяких випадках до голосування не вдаються, виявляючи результуючу думку в процесі дискусії. До переваг даного методу відносять: можливість більшої інформованості експертів, оскільки при обговоренні експерти наводять обґрунтування своїх оцінок, і зворотний зв'язок — під впливом отриманої інформації експерт може змінити початкову точку зору. До основних недоліків методу відноситься відсутність анонімності, а також внаслідок проявів конформізму дискусія може звестись до полеміки найбільш авторитетних експертів.

Ще один різновид дискусії — *метод суду*. Відповідно до цього методу частина експертів виступає у ролі захисту певної альтернативи і наводить аргументи на її користь, частина намагається виявити негативні сторони, а частина регулює хід експертизи і виносить кінцеве рішення. Метод суду має ті ж недоліки і переваги, що й метод комісії.

Перед проведенням аналізу даних їх необхідно відредагувати і провести відбір. При цьому перевіряють їх вичерпність, ясність записів. Консультант повинен впевнитися, що при збиранні даних використовувались однакові критерії.

Потім необхідно *систематизувати* дані. Основними критеріями систематизації даних, що використовуються консультантом, є час, місце, відповідальність, структура, фактори впливу. *Систематизація даних у часі* вказує тенденції, темп змін, випадкові і періодичні коливання. *Систематизація за місцем* чи організаційними підрозділами допомагає досліджуванню проблеми у різних частинах організації і пошуку рішень, що пов'язані зі специфічними умовами у кожній з них. Іншим аспектом є відповідальність за факти і події. У багатьох випадках відповідальність не ідентична з тим місцем (підрозділом), де було виявлено певний факт.

*Систематизація відповідно до структури* одиниць і процесів дозволяє визначити, які зміни складових елементів впливають на одиницю у цілому та на загальні результати. Операції у виробничому процесі можуть систематизуватись за їх послідовністю у часі і додаватись у вигляді таблиці чи діаграми. Організаційні зв'язки та неформальні взаємовідносини в організаціях систематизуються за допомогою графіків, діаграм, таблиць та ін.

*Систематизація за факторами впливу* фактично є підготовкою до функціонального та причинно-наслідкового аналізу. Наприклад, зупинки у роботі обладнання можуть бути систематизовані за факторами, що викликають їх. У багатьох випадках простої систематизації (за одним критерієм) недостатньо: використовується перехресна систематизація, яка включає поєднання двох чи більше змінних (наприклад, службовці систематизуються за віковими групами, статтю чи часом роботи в організації).

Підготовлені та систематизовані дані аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. У залежності від характеру проблеми і цілі консультаційного завдання дані можна аналізувати по-різному. Часто використовують статистичні методи (середні величини, дисперсію, щільність розподілу, кореляцію, регресію), а також різні інші методики, включно й використання математичного моделювання чи графічного будування. Статистичні та інші методи якісного аналізу мають сенс тільки у випадку, коли можуть бути виявлені якісні зв'язки. Наприклад, зв'язок поміж двома змінними може бути виміреним за допомогою кореляції, однак кореляція не пояснює характер і причини цього зв'язку.

Основним завданням консультанта є встановлення специфічного взаємозв'язку поміж різними факторами й подіями, даними, що описані, і вивчення його характеру. Якщо це можливо, взаємозв'язок виявляють кількісно і виражають як функцію (математично), де одна чи кілька залежних змінних знаходяться у специфічному зв'язку від однієї чи кількох змінних. Ціль — виявити і визначити взаємозв'язки, які носять суттєвий, а не випадковий характер.

Завершення діагностичної роботи надає гарну можливість для зворотного зв'язку. Перед закінченням діагностичного звіту консультант може провести кілька зустрічей для розгляду основних результатів; це може допомогти йому виявити і заповнити останні прогалини в аналізі, а також підготувати клієнта до висновків, які потім будуть офіційно йому надані.

## **ТЕМА 7. ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА**

- 1. Мета та зміст позиційного аналізу**
- 2. Прожективний підхід у позиційному аналізі**
- 3. Суб'єктивація у позиційному аналізі**
- 4. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Управлінське консультування використовує певні діагностичні методи дослідження причин організаційних дисфункцій. Метод позиційного аналізу клієнтської організації дозволяє визначити походження організаційної патології в цілому та локальної інноваційної пасивності персоналу.

*Позиційний аналіз* — діагностична методика розвиваючого управлінського консультування, яка дозволяє виявити позиційність в клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, що перебувають у стані конфлікту.

*Позиційність* — властивість соціальних груп поділятися за різноманітними підставами на мікрогрупи; джерелом поділу є конкурентність інтересів членів груп.

Предметом позиційного аналізу є:

- визначення інтересів та відповідних їм орієнтацій індивідів, що перебувають у стані конфлікту;
- встановлення кореляції цих інтересів з організаційною структурою та стилем управління системи клієнта;
- виявлення змісту консультаційно значущої позиційності та формування карти позиційності.

Позиційність пов'язана з розподілом праці та властива організації в цілому.

Позиційна структура організації, як правило, не відповідає її формальній управлінській або виробничій структурі. Наприклад, організаційний процес може передбачити реалізацію одночасно двох протилежних функцій: забезпечення стабільності кадрового складу та його оновлення.

Позиційність, що відповідає цим функціям, може формуватися за критерієм ідентифікації працівників з плінністю їх загального складу (тимчасові, постійні).

Окрім того, позиційність має місце лише при зіткненні конфліктних інтересів індивідів. Практика управлінського консультування використовує метод позиційного аналізу у наступних випадках:

- коли нововведення суперечить інтересам визначених позиційних груп або деформує поточну позиційність організації, тобто призводить до привілейованого стану однієї групи відносно інших, порушує баланс інтересів. Метою консультанта у цьому випадку є взаємоадаптація поточної позиційної структури організації та нововведення;
- якщо розвиток організації, налагодження її нормального функціонування вимагають усунення дефектності у поточній позиційності та дисбалансу інтересів. Консультанту належить як здійснити позиційний аналіз організації, так і визначити новий ефективний статус позиційних груп з необхідними змінами позиційної взаємодії;
- у разі необхідності принципово нової позиційності (наприклад, у процесі комерціалізації підприємства, коли необхідне формування позиційної діади «продавець-покупець»). Завданням консультування у цьому випадку є визначення поточної позиційності, виявлення існуючих підстав для виникнення нової з урахуванням технологічної та управлінської специфіки організації.

У роботі з клієнтом консультант може зіткнутися із сукупністю організаційних проблем, які є чинниками розвитку системи і детермінують здійснення інновацій.

Передумовами для визначення позиційності організації можуть бути:

- необхідність викриття поточних проблем організації клієнта, визначення «больових точок» у діяльності персоналу.

Завданням консультанта у цьому випадку має бути фіксація проблеми клієнта та розгляд взаємодії індивідів і груп у межах і з приводу проблеми. У результаті позиційного аналізу консультант визначає деструктивну позиційність, тобто очевидні дефекти у позиційній структурі;

- необхідність визначення позиційності структури як у поточній ситуації, так і у майбутньому, а також у період переходу до майбутнього.

Консультант не повинен задовольнитися первинною уявою про стан справ в організації. Для вирішення існуючої проблеми, як правило, мають відбутися якісні зміни, що виходять за межі поточної ситуації.

Завданням консультанта є розробка заходів на базі не лише поточного функціонування організації, але й з урахуванням ідей, що мають виникнути власне у процесі консультування. Остання передумова визначила існування прожективного підходу у позиційному аналізі.

*Прожективний підхід* спрямований на виявлення ліній позиційності у імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін.

Передумови для використання прожективного підходу та виділення прожективної позиційності базуються на найбільш імовірному або бажаному змісті інноваційного процесу у системі клієнта та безпосередньо пов'язані зі специфікою спродукованого рішення.

Складність прожективного підходу у позиційному аналізі пов'язана з визначенням орієнтації індивідів відносно неіснуючого майбутнього. Під час діагнозу організації консультанту належить разом із виявленням власне поточної проблеми формувати певне ставлення персоналу до можливого (з точки зору консультаційних рекомендацій) розвитку подій. Таким чином, робота з групою і передбачає утворення свідомих суб'єктів або подолання безсуб'єктності.

*Суб'єкт* — організаційно активний співробітник, що синтетично усвідомлює цілі та призначення підприємства та є його безпосереднім учасником.

*Суб'єктність* — сукупність властивостей, притаманних суб'єкту.

*Суб'єктивація* — процес формування суб'єктів шляхом формування активної позиції персоналу організації щодо її функціонування.

*Безсуб'єктність* — відсутність у певних працівників організації реальної активної зацікавленості у інноваційних процесах та нездатність до формування власного (клієнтського) плану змін.

Методологічна теорія управлінського консультування виділяє *передсуб'єктні властивості працівників*, тобто ті, що детермінують

готовність організації до змін. До передсуб'єктних властивостей належать тип самосвідомості та тип організаційного мислення працівника.

Передсуб'єктні властивості працівників значною мірою детерміновані статусом власне суб'єкта — його місцем та роллю в організації, у структурі формальних відносин системи, що проектується. Позиційний аналіз розглядає деякі типи суб'єктів в організаційних системах.

1. *Управлінський суб'єкт («господар»)*. «Господар» поєднує в одній особі здатність до формування та реалізації будь-якого рішення. Існування управлінського суб'єкта може бути обумовлене:

- наявністю власності (складу, магазину, продукції);
- реальною можливістю комерційного вибору;
- наявністю партнерів з аналогічними правами;
- правовим захистом;

• технологічною самодостатністю суб'єкта та його партнерів. Соціальна відповідальність управлінського суб'єкта полягає у співвідношенні своїх інтересів з інтересами споживача шляхом гарантій населенню прийнятної стелі цін, асортиментного рівня, якості продукції або послуг. Фактором соціальної відповідальності суб'єкта є його управлінська компетентність.

Тип управлінського суб'єкта виникає в умовах руйнування вертикальних зв'язків в організації або дисфункції оргсистеми в цілому.

2. *Технологічний суб'єкт*. Даний тип суб'єкта є інтеграційним елементом оргсистеми, водночас виступає фізичною особою та епіцентром діяльності. Прикладом технологічного суб'єкта може виступати студент вузу. Відомо, що звичайний студент виступає відносно своєї оргсистеми водночас у декількох якостях:

- як мета створення та існування системи;
- як роботодавець;
- як кінцевий продукт.

Разом з тим, як суб'єкт, він обмежений у своїх правах. Власне суб'єктність студента реалізується через право вибору факультету, кафедри або викладача на основі його споживчих переваг, сформованих у процесі навчання. Але статус студента, як інтеграційного елемента системи, формальний; реально цю функцію виконує адміністративний апарат. Очевидно, що усунення цього протиріччя шляхом повного суміщення технологічного та управлінського суб'єкта в особі студента у системі вищої освіти неможливе. Специфікою виробничого процесу освітніх закладів може бути обумовлений тип суб'єкта-експерта.

3. *Експертний суб'єкт*. Приймає рішення не лише за себе та підзвітний собі (як управлінський суб'єкт), але й за інших та систему в цілому. При цьому експертний суб'єкт підпорядкований вищій особі. Право прийняття рішення за інших обумовлено кваліфікацією цього суб'єкта та відведеною йому роллю.

4. *Частково управлінський суб'єкт (носії професійної ідеології)*. Суб'єкти, робота яких власне визначає професійно-функціональні

особливості системи, є до певної міри управлінськими суб'єктами. На підприємстві ними можуть бути підрозділи або менеджери середньої ланки, які розробляють політику продажів, технологію виробництва (методологію викладання), тобто приймають рішення та водночас реалізують його на своєму рівні.

Відокремлення ролей технологічного та управлінського суб'єктів обумовлює існування *моносуб'єктних і полісуб'єктних систем*. Очевидно, що для моносуб'єктних систем характерна наявність одного типу суб'єктів, які власне таку систему і утворюють. Це управлінські суб'єкти, що відповідальні перед собою або споживачами та партнерами.

Полісуб'єктні системи містять та відокремлюють типи суб'єктів, що приймають рішення, від суб'єктів, що їх реалізують.

Звичайно, що запровадження змін у соціальну систему потребує попереднього діагнозу інноваційного потенціалу персоналу та використання певних заходів, спрямованих на подолання безсуб'єктності співробітників. Для цього управлінським консультуванням використовується методика корекції «Я-образу», що є елементом процесного консультування.

Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію ззовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформуванню інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

До універсально інноваційних характеристик належать: високий інтелектуальний потенціал працівників; критична оцінка навколишніх подій; пошук альтернативи та інше.

Однак універсально інноваційних характеристик персоналу недостатньо, якщо в організації відсутні специфічні якості, що, власне, складають інноваційний потенціал персоналу або індивідуальний інноваційний потенціал.

*Інноваційний потенціал персоналу* — наявність певного рівня суб'єктної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновації. Трансформація безсуб'єктних працівників у реальних господарів може відбуватися в організації природно, як результат макросоціальних процесів, або може бути організована спеціально, як необхідне управлінське перетворення.

Завданням консультанта, як правило, є не тільки діагностування проблеми клієнта та розробка альтернатив її вирішення, але й подолання безсуб'єктності персоналу організації, активізація його інноваційного потенціалу. Методично подолання безсуб'єктності співробітників означає для консультанта створення уявної моделі майбутнього та надання змоги працівникам співвіднести цю модель з власним місцем у ній.

## **ТЕМА 8. РОЗРОБКА ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ**

- 1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій**
- 2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень**
- 3. Оцінка альтернатив рішення проблеми**
- 4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Розробка заходів, що дозволять поліпшити стан організації клієнта, є третім етапом консультаційного процесу. Його метою є подання клієнту рекомендацій та підготовка їх до реалізації. Цей етап включає розробку одного чи декількох рішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення. У розробці консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дозволяє:

- залучити до розробки рекомендацій талановитих працівників організації клієнта;
- зацікавити працівників до відкритого спілкування та обміну інформацією;
- подолати опір персоналу запропонованим змінам;
- переконати клієнта у позитивних результатах запланованих інновацій;
- виробити у клієнта почуття відповідальності, що необхідне на стадії впровадження;
- навчити персонал організації клієнта методології розробки рішення поставленої проблеми.

Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Досить часто *реалізація запланованих змін* здійснюється у декілька кроків. До них належать:

- рішення специфічних проблем, безпосередньо пов'язаних з головною проблемою клієнта;
- проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;
- встановлення системної програми, що сприяє рішенню проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проектом, створення системи зворотного зв'язку;
- побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;

- надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

Під час розробки консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити фактори, що впливають на систему клієнта, можливість коригування їх дії та взаємозв'язок між ними; сформулювати альтернативні варіанти рішення проблеми та систему критеріїв для їх оцінки.

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи.

Перший отримав у практиці управлінського консультування назву «*усунення вузьких місць*». Згідно з цим підходом під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. В основу консультаційних рекомендацій покладено рішення щодо поліпшення існуючого стану компанії за рахунок реалізації окремих функцій. Як правило даний методологічний підхід використовується у ситуаціях, коли клієнтська організація не потребує комплексного поліпшення діяльності всіх елементів системи. Усунення вузьких місць доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер.

Наприклад, досягнення пропорційного завантаження виробничих потужностей підприємства, реорганізація системи стимулювання праці персоналу, зменшення завантаження керівників організації та інше. У цих випадках консультант вносить зміни у найбільш вузьке місце, не торкаючись інших аспектів діяльності системи клієнта.

Другим методологічним підходом є проектування нового стану організації на основі *концепції ідеальної системи*.

Перший рівень — *теоретично ідеальна система*, яка може функціонувати в умовах відсутності ресурсних обмежень та негативного впливу зовнішнього середовища. Вочевидь, така ситуація можлива лише теоретично.

Отже, треба розглядати *теоретичну систему в перспективі* (другий рівень). Це дозволяє визначити ідеальні закони її існування і розвитку та розробити *технічно можливий ідеальний стан* (третій рівень), якого дана організація може досягти у разі створення ідеальних умов. Після ідентифікації бажаного ідеального стану на його основі може бути спроектоване *ідеальне рішення* (четвертий рівень). Водночас консультант діагностує існуючий стан організації (шостий рівень) та розробляє *рішення, виходячи з реальних можливостей клієнта* (п'ятий рівень). Досвід управлінського консультування свідчить, що прийнятне рішення буде розташоване між четвертим та п'ятим рівнем моделі (виділена площина), тобто остаточний план буде кращим за поліпшення поточної ситуації шляхом усунення вузьких місць та дозволить спроектувати новий стан клієнтської організації на основі синтезу теоретичного ідеалу та існуючого стану.



Першим етапом розробки консультаційних рекомендацій є формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого — надає змогу клієнтові порівняти усі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють наступні методи аналізу проблеми.

*Методом поділу* основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, можна вирішити загальну проблему.

*Метод комбінування* (метод морфологічного аналізу) дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених

характеристик досліджуваного предмета чи засобу. Для цього характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи.

Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

- збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Найбільш поширеним методом групової роботи є *метод мозкового штурму*, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час.

У ході обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Під час наради кожен учасник має висловлювати будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються.

Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї рафінуються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти рішення проблеми.

Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нераціональних ідей.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є *конференція ідей*. Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. При цьому не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та націлені на критику колег, а не конструктивне співробітництво.

У практиці управлінського консультування досить поширеним є *метод колективного блокноту*. Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за наступною схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

При розробці управлінських рішень важливо правильно оцінити поточну ситуацію, альтернативні варіанти рішень та визначити ознаки ефективного вирішення, відповідного цілям організації.

Правильна оцінка сприяє досягненню поставлених цілей, у той час як помилкова оцінка і невірне прийняте рішення ускладнюють досягнення бажаного результату.

Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набувають багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи. Дійсно, у багатьох випадках об'єкт характеризується не одним критерієм, а декількома. Кожній цілі повинен відповідати критерій, за допомогою якого може бути оцінений ступінь досягнення цілі.

Так, наприклад, якщо метою є забезпечення високої якості продукції підприємства, то в ролі інтегрального критерію може виступати якість виробу, а в ролі приватних критеріїв — показники, що характеризують функціональні можливості виробу, економічні, екологічні, ергономічні, а також показники надійності, безпеки та інші.

Іноді єдиний критерій, що використовується для оцінки об'єкта експертизи, називають скалярним, а сукупність критеріїв, що характеризує об'єкт експертизи, — векторним критерієм. Для створення системи критеріїв, призначених для оцінки об'єкта, доцільно використовувати «дерево критеріїв», яке відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості.

Для того, щоб розрахувати значення критеріїв для оцінки об'єкта високого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв об'єкта більш низького ієрархічного рівня.

*Набір критеріїв* повинен бути повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення; доступним для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв; розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності одночасної роботи з ними; позбавленим елементів дублювання під час оцінки варіантів рішень; здатним розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення; лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки громіздкості та ускладненості.

Після аналізу порівняння і оцінки альтернативних варіантів рішення проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи обов'язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту є найважливішим і найвідповідальнішим етапом консультаційного процесу.

Найбільш ефективною формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Метою подання консультаційних рекомендацій є відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на здійснення запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не лише опис заходів, які необхідно здійснити для поліпшення роботи клієнтської організації, але й методику їх здійснення. Тому план роботи з впровадження змін є найважливішою частиною рекомендації.

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам'ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими. Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності.

Виходячи з цього, необхідно пам'ятати, що:

- доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;
- використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;
- вербальне подання матеріалу має бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;

- звертання до присутніх на ім'я з питаннями налаштовує аудиторію на діалог;
  - доповідання не повинне займати багато часу та втомлювати слухачів.
- Сама по собі успішна презентація ще не гарантує успіху консультування, але непрофесійне організована презентація завжди призводить до втрати клієнтів.

## **ТЕМА 9. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЮ КЛІЄНТА. ЗАВЕРШЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

- 1. Програма підготовки до впровадження змін**
- 2. Модель успішного інноваційного процесу**
- 3. Тактики подолання опору організаційним змінам**
- 4. Термін та момент завершення консультування**
- 5. Зміст та структура підсумкового звіту**
- 6. Оцінка ефективності та результативності консультування**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Головною метою спільних зусиль консультанта і клієнта на цьому етапі мають бути забезпечення життєздатності запланованих реорганізаційних заходів в організації клієнта та формування системи їх підтримки у довгостроковому періоді.

Впровадження запропонованих та схвалених змін свідчить про плідність спільної роботи консультанта і клієнта, але в цілому за результат інноваційного процесу відповідає клієнт. Навіть якщо консультаційною угодою передбачено процесне консультування з безпосередньою участю консультанта у впровадженні змін, приймати остаточне управлінське рішення і відстежувати його реалізацію належить клієнтові.

Звичайно, частка участі консультанта у здійсненні плану реорганізації визначається на етапі планування консультаційної роботи взагалі.

Ступінь втручання консультанта до інноваційного процесу та міра його відповідальності за результат впровадження залежать від обраного типу консультування та масштабу проблеми, що вирішується. Але в окремих випадках доцільно цілком довірити здійснення процесу впровадження змін клієнтові. Наприклад, консультант не бере участі у процесі здійснення плану реорганізації, якщо:

- проблема клієнта досить проста і її вирішення не передбачає будь-яких технічних чи організаційних труднощів;
- спільна робота під час діагностування проблеми та розробки плану реорганізаційних заходів свідчить про достатній рівень управлінської свідомості клієнта для самостійного здійснення процесу впровадження.

Іноді консультант може бути усунутий від участі у процесі впровадження змін за ініціативою клієнта. Таке рішення може бути мотивоване бажанням клієнта зменшити власні витрати та зовнішнє

консультування та скоротити час перебування консультанта в організації. У цьому випадку консультант може запропонувати клієнтові більш економний план організації фаз діагностики та розробки програми змін. Це дозволить заощадити певну суму коштів та спрямувати їх на ефективне впровадження за участю консультанта.

Відмова від участі консультанта у впровадженні змін може бути спричинена невірним уявленням однієї чи обох сторін про зміст проблеми та реалізацію її рішення. Звісно, що протягом роботи консультантів у клієнта може виникнути відчуття невинного завищення вартості послуги та зайвої тривалості строку здійснення проекту реорганізації. Для забезпечення нормальної роботи до кінця консультування та уникнення непотрібної напруженості з боку клієнта консультантам належить застосовувати наступні заходи:

- поступово скорочувати чисельність бригади, плануючи залишення клієнтської організації окремими консультантами до фази впровадження;
- протягом процесу впровадження залишати в організації клієнта лише одного консультанта — наглядча, який за необхідності допомагає здійснювати зміни;
- включати до обов'язків консультанта-наглядча вирішення лише найбільш складних завдань впровадження, залишаючи іншу роботу клієнтові;
- під час впровадження змін безпосередньо зустрічатися з клієнтом періодично або у заздалегідь встановлений час з метою спостереження за ходом інноваційного процесу;
- особисто втручатися у роботу з впровадження лише на прохання клієнта.

На етапі здійснення змін консультанту і клієнту необхідно розробити програму підготовки до впровадження та вирішити питання участі сторін, термінів, необхідних заходів та контролю за результатами реалізації нововведення.

Детальна програма підготовки до впровадження змін охоплює наступні заходи:

*Розподіл обов'язків консультанта та персоналу клієнта.* На етапі впровадження у всіх учасників інноваційного процесу виникають нові функції і взаємовідносини. Мотивування активної участі персоналу у впровадженні нововведення має починатися з уточнення ролі кожного суб'єкта та узгодження спільної програми дій.

*Визначення темпу і термінів здійснення змін*

Консультанту і клієнту належить визначити оптимальний темп впровадження змін, беручи до уваги технічні та організаційні особливості організації, а також час, необхідний для активізації інноваційного потенціалу персоналу та позитивного сприйняття новини пасивними працівниками.

*Спостереження за ходом впровадження*

Протягом здійснення запланованих змін консультант покликаний сприяти їх адаптації до системи клієнта. Завданням консультанта є допомога як у розумінні нововведень, так і під час прийняття певних управлінських рішень.

Увага консультанта має бути сконцентрована на темпі впровадження, дотримуванні бюджету проекту, його адміністративно-правовому підкріпленні. Для забезпечення життєздатності нової схеми роботи консультантові належить захистити її від певних природних небезпек. Для цього необхідна розробка відповідних систем підтримки і контролю.

Спостерігаючи за ходом впровадження, консультант протягом деякого часу присутній в організації клієнта та відповідає на питання керівництва і персоналу, а також вирішує будь-які інноваційні проблеми.

#### *Створення систем підтримки і контролю результатів впровадження*

Підтримка впровадження організаційних змін (методик, систем, стандартів) покликана запобігати «відкочуванню назад» системи в цілому, поверненню її до початкового стану, зворотному розвитку інноваційного процесу. Реакційна поведінка може мати місце, якщо працівники комфортно почувалися до впровадження змін. Завданням консультанта є узгодження локальних змін з усіма аспектами роботи підприємства: постачанням, виробничим процесом, мотивацією праці та іншими. Повернення до старої системи стане неможливим, якщо зникнуть всі її ознаки.

Але стандарти, системи і методики, що вважаються новітніми у певний період, так само як і техніка і технологія, мають властивість за якийсь час застарівати. Відстеження їх практичної адекватності та змін у ефективності використання є основною функцією системи контролю.

Основи контролюючого механізму консультантові належить закласти ще під час перебування в організації клієнта. Елементом контролю є виявлення ключових показників функціонування нововведення, можливого діапазону їх коливань та відповідного часу їх вимірювання (при досягненні системою стабільного стану контроль здійснюється не так часто, як під час об'єктивних організаційних змін).

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати нововведення у незмінному стані. Її завданням також є підтримка спроможності новини змінюватися у деталях та трансформуватися відповідно до внутрішньоорганізаційних та навколишніх змін (тобто забезпечення довгострокової життєздатності результатів впровадження).

Звісно, протягом часу контроль може здійснювати клієнт, періодично інформує консультанта про стан справ та підтримуючи таким чином зворотний зв'язок.

Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно привести їх у відповідність з цілями підприємства.

*Ефективні зміни.* У пошуках моделі здійснення успішних змін було зроблено декілька спроб розробки.

Загальною основою цих моделей є схема процесу впровадження змін, що складається з трьох головних кроків:

1) *розморозжування системи клієнта*, тобто активізації впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії консультанта мають бути спрямовані на якісну зміну наявних потреб суб'єктів та активізацію нових. Результатом розморозжування є усвідомлення працівниками організації клієнта недоцільності старих стереотипів та моделей поведінки. Така ситуація спричиняє потребу у сторонній допомозі;

2) *внесення змін* до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. Уразливій системі потрібен захист від факторів деструктивності та закріплення досягнутих інноваційних результатів;

3) *заморожування (закріплення)* нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення.

*Авторитарне впровадження* передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом впровадження управлінського рішення про здійснення реорганізаційних заходів. Зміни поведінки власне суб'єктів системи, їх переконань та усвідомлення ними необхідності змін відбуваються пізніше і не перебувають у фокусі уваги керівництва під час впровадження.

*Еволюційний шлях впровадження змін* передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що інтелектуально-освітня сфера індивіда найбільш сприйнятлива до нової інформації.

Складніше досягти змін у ідеологічних переконаннях суб'єкта (він може розумом визнавати раціональність перетворень, але не сприймати їх серцем).

Ще більших зусиль потребують зміни поведінки окремого працівника. Для цього він повинен сприймати причини таких змін і розумом і серцем. І лише після змін у поведінці індивідів можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому.

Такий напрямок впровадження нововведення дозволяє надійно закріпити його результати у довгостроковому періоді. Еволюційне впровадження свідчить, що зміни неможливо провести моментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення.

Американський науковець Ларі Грейнер виділив чинники, на підставі яких можна відокремити успішні зміни від невдалих. Цей аналіз ґрунтується на тому, що на успішність змін впливають два ключових чинники:

- перерозподіл влади на підприємстві (делегування повноважень);
- здійснення перерозподілу влади через розвиток процесу змін.

Здійснюючи подальший аналіз цих чинників, Грейнер виділив шість

головних стадій здійснення організаційних змін, кожна з яких використовує різноманітні стимулятори для силового впливу на підприємстві. Ці стадії можуть бути розбиті на окремі проміжні етапи залежно від ситуації:

*Стадія 1. Вплив і спонукування.* Цей вплив може здійснюватися як із боку чинників зовнішнього середовища, таких як низька заробітна плата, так і внутрішніх, таких як протистояння структурних підрозділів. При здійсненні успішних змін результат один — спонукування до дії.

*Стадія 2. Втручання і переорієнтування.* Проведення успішних змін потребує втручання ззовні. Дуже важливо, щоб зовнішній консультант знав, яким чином можна показати й описати поліпшення, і мав можливість здійснити це; також необхідно впровадити його на вищій рівень управління, або запросити його як консультанта, підзвітного тільки вищому керівництву компанії.

*Стадія 3. Визначення проблеми та частки персональної участі.* Цей етап один із найважливіших, тому що він встановлює стосунки субординації між відповідальними сторонами: (1) топ-менеджмент спроможний прийняти зміни, (2) проблеми були визначені і визнані такими і (3) приймаються до обговорення всі ідеї, що надходять із низових рівнів. Ця стадія формує зацікавленість топ-менеджменту у проведенні змін.

*Стадія 4. Розробка рішень.* Консультант відіграє значну роль, залучаючи всі рівні підприємства до розробки ідей і методів вирішення проблем. Рішення приймаються на основі поділу влади, приділяючи особливу увагу активній участі у підготовці колективних рішень проблем, що діагностувалися на третьому етапі.

*Стадія 5. Експериментування і перевірка.* Рішення перевіряються на реальність і життєздатність за визначеною шкалою до подання їх вищому керівництву компанії. У разі наявності позитивних результатів реалізації необхідна їх підтримка та відповідне сприйняття працівниками.

*Стадія 6: Підтримка і сприйняття.* Стадія спрямована на одержання підтримки персоналом отриманих результатів і здійснення заходів щодо сприйняття змін. Грейнер вважає, що, крім самих змін, найбільший ефект цього етапу — поліпшення сприйняття персоналом перетворень на всіх рівнях підприємства.

Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам — звичайна людська реакція. Причин цьому багато і їх часто важко визначити. Однак, незважаючи на те, є опір відкритим чи таємним, його треба сприймати як матеріал для подальшого розгляду. Часто менеджери навіть не знають про причини виникнення опору. Нижче наведено список найбільш поширених причин виникнення опору змінам.

*Обмежені особисті інтереси.* Кожний співробітник організації поводить себе таким чином, щоб реалізувати ті цілі, які він вважає для себе найбільш важливими. Отже, у тому ступені, у якому зміни являють собою загрозу для статус-кво, індивідууми (групи) чинять опір змінам, якщо вони вірять, що втрачатимуть щось цінне в разі їх запровадження. У такій ситуації



працівники зосереджені на власних інтересах і лише частково звертають увагу на загальні цілі підприємства.

Персональні цілі, що у результаті виникнення загрози їх реалізації можуть спровокувати опір змінам:

- влада і контроль за ресурсами підприємства;
- гроші (підвищення прибутку або того, що може замінити прибуток);
- престиж (відповідальність за пресування, наймання і звільнення);
- умови (унікання умов, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль);
- безпека роботи (захист від можливої втрати своєї посади);
- фахова компетенція (чекання від товаришів по службі знань, технічного професіоналізму, фахового етичного поведіння).

*Відсутність розуміння і довіри.* Люди також схильні до опору, якщо вони не розуміють встановлених цілей або запланованих змін. Несприйняття нового може виникнути через відсутність довіри між групами, що ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації. Недовіра і підозри часто є результатами чуток або перекрученої інформації.

Важливо зауважити, що люди чинять спротив не змінам, як таким, а непевності у їх доцільності та невизначеності результатів. Такому опору легше запобігти, ніж його усунути. Тому дуже важливо пояснити робітникам, чому запроваджуються зміни і як вони вплинуть на них.

*Різні оцінки.* Опір змінам часто виникає, коли робітники по-різному оцінюють можливі втрати і вигоди. Для того, щоб зміни були сприйняті доброзичливо, люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства в цілому.

*Низька спроможність до змін.* Опозиція змінам може виникати через низьку спроможність до сприйняття змін. Невідомі наслідки змін можуть становити психологічну загрозу для багатьох індивідів, викликаючи їхнє протистояння у такому ступені, який загрожує почуттю самоповаги.

За ставленням до організаційних змін працівників можна поділити на відповідні *групи інноваційного реагування*:

- *інноватори* — працівники з виразно оформленими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та випробувати нові ідеї;
- *аналітики* швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу. Як правило, ці працівники мають певний авторитет в організації та легко засвоюють нову інформацію;
- *прагматики* легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто виступають у ролі керівника інноваційного процесу;
- *скептики* можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості;
- *консерватори* не погоджуються з жодними перетвореннями, відчувають дискомфорт від змін взагалі.

Звичайно, що консультантові належить пам'ятати про особливості інноваційної поведінки окремих працівників та узгодити з ними тактику подолання опору змінам.

Існують різні тактики подолання опору змінам. Їх вибір, в першу чергу, залежить від різноманітних чинників, які властиві тій чи іншій ситуації. Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.

*Навчання і спілкування.* Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання і комунікації заснована на схваленні усіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку може бути переборений шляхом навчання людей виявлення проблемних областей, усвідомлення необхідності змін.

*Участь.* Ефективним шляхом зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін є залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування.

*Переговори.* Переговори являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно до потреб і інтересів активних або потенційно опірних працівників. Переговори і угоди застосовуються у ситуації, коли індивід або група «загубилися» у змінах і мають достатню силу для опору. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.

*Маніпулювання і кооптація.* Кооптація полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві.

*Маніпулювання* передбачає переконання опозиційне настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

Форми маніпулювання та кооптації були дуже популярними способами відвернення опору і одержання підтримки. Тому кандидати до корпоративного керівництва обиралися не тільки за їх можливостями (спроможностями), але й за їхнім потенційним впливом на оточення (середовище) підприємства.

*Примус.* Використовуючи методи примусу, можна прийти до незгоди. Тоді лідируючі групи залучаються до процесу лише завдяки фінансованим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того і іншого для сприйняття змін. Це може викликати

організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

Завершення — п'ята і кінцева фаза процесу консультування. Кожне завдання або проект повинні бути завершені, коли мети досягнуто і допомога консультанта більше не потрібна.

*Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультаційного процесу:* роботу, для якої було запрошено консультанта, і взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

*По-перше*, залишення консультантом клієнтської організації означає, що роботу, у якій він брав участь, завершено, буде припинено або буде продовжено, але без допомоги консультанта. *По-друге*, при залишенні консультантом клієнта завершуються взаємовідносини «консультант — клієнт». Атмосфера і те, яким чином припиняються ці взаємовідносини, будуть впливати на бажання клієнта продовжувати даний проект і знову звернутися до даної консультуючої організації в разі потреби.

Обрати відповідний момент для завершення співробітництва досить важко, але, якщо прийняти помилкове рішення, гарні взаємовідносини можуть зіпсуватися й успіх проекту потрапить під удар.

Заключним документом консультування є підсумковий звіт консультанта, що готується до моменту завершення роботи. Метою написання звіту є підведення підсумків співпраці консультанта та клієнта та визначення підстав для визнання консультування ефективним.

Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту.

1. Інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту повинен охоплювати нещодавно виявлені факти, або встановлені нові зв'язки відомих фактів, рішення проблем, аргументи.

2. Підсумковий звіт має бути структурований наступним чином:

- вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);
- стислий звіт робіт із вказанням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;
- додатки.

Композиція основної частини звіту залежить від специфіки клієнтської організації та вирішуваних проблем.

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів. Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, виходячи з кількох аспектів. Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчилися, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що почали консультанти. Необхідно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Головна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає в наступному. Будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою. Тому при паралельному впливі факторів, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях — використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. Експертами є керівники і консультанти. Наступним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрямки, в яких управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

## **ТЕМА 10. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА ПОРЯДОК ЗАСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ**

- 1. Заснування консалтингового бізнесу**
- 2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності**
- 3. Принципи управління консультаційною діяльністю**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Створення консалтингової компанії та наступне проектування консалтингової діяльності проводиться за таким *алгоритмом*:

1. Маркетинговий аналіз попиту на консалтингові послуги та рівня конкуренції. Сегментація ринку консалтингових послуг.
2. Розробка місії та стратегічного бачення компанії.
3. Складання переліку і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів.
4. Визначення вимог до консультантів та побудова «профілю консультанта».

5. Розробка операційного плану роботи компанії та на його основі визначення: складу персоналу; потреб у матеріальних ресурсах; величини інвестиційних та операційних витрат.

6. Побудова організаційної структури компанії та розробка необхідних організаційних документів: колективного договору, положення про підрозділи, штатного розкладу, посадових інструкцій.

7. Побудова ділової інфраструктури фірми з визначенням партнерів, спільно виконуваних завдань, необхідного документообігу.

8. Розробка плану маркетингу з просування послуги, ціноутворення, стимулювання продажів. Визначення потенційного обсягу ринку за обраними сегментами і прогнозування обсягу продажів на тривалу перспективу.

9. Розрахунок фінансових показників проекту створення компанії, економічне обґрунтування його ефективності.

Виділяють такі *організаційно-правові форми* консалтингового бізнесу:

*Індивідуальне володіння* (консультант-індивідуал, власник та декілька співробітників тощо). Відмінною рисою цієї форми є те, що часто власник виконує одночасно функції консультанта та керівника фірми. При цьому консультаційну роботу він може виконувати із залученням помічників (одного або декількох працівників). Оподаткування прибутку фірми у такому випадку здійснюється на засадах оподаткування власного доходу керівника. У випадку завершення трудової діяльності керівника (власника) фірма припиняє своє існування.

*Партнерство (товариство)*. Ця організаційно-правова форма зустрічається у галузі консультування найчастіше. При цьому юридична особа створюється на основі угоди між засновниками, котра передбачає поєднання різних видів ресурсів задля започаткування та ведення діяльності, а також розподіл прибутків, збитків та зобов'язань. Виділяють такі види партнерства: повне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю та командитне товариство. Сильними сторонами партнерства є оптимальне використання рівня кваліфікації та знань партнерів через розподіл праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Проте відсутність обмежень у відповідальності партнерів за помилки один одного та необхідність досягнення згоди за кожним важливим рішенням іноді спричиняють неефективність партнерства;

*Корпорація (акціонерне товариство)*. Ця форма є поширеною при створенні транснаціональних компаній. Основною її особливістю є відсутність відповідальності власників компанії за боргові та інші зобов'язання корпорації. Акціонерне товариство функціонує окремо від власників. Позитивними рисами корпорації є гнучкість у виконанні та розвитку бізнесу, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації.

У даний час функціонують консалтингові компанії, котрі мають різні форми юридично-правової організації. Серед них слід відзначити наступні форми:

- державне підприємство;
- державна установа;
- у складі вищого навчального закладу;
- у складі науково-дослідного інституту (НДІ);
- автономна некомерційна організація, або некомерційне партнерство;
- комерційне підприємство - ряд галузевих інформаційно-аналітичних і консультаційних центрів.

При застосуванні тієї чи іншої організаційно-правової форми доцільно зважати на конкретні ринкові умови. Але у процесі розвитку окреме підприємство може змінювати форми бізнесу від індивідуального володіння до акціонерного товариства. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією.

Вибір оптимальної організаційно-правової форми консультаційної організації необхідно здійснювати таким чином, щоб обрана форма максимальною мірою сприяла мінімізації можливих ризиків виконання виробничої функції цієї консультаційної організації.

Проблеми професійної діяльності консультантів привертають увагу консалтингових організацій, її об'єднання, споживачів консультаційних послуг, органи державного та надціонального управління.

Дієвим способом захисту прав споживачів консалтингових послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування.

Розробка стандартів консультування та на цій основі сертифікація суб'єктів консалтингової діяльності може виступати гарантом високої якості консультаційних послуг. Видача посвідчень про право здійснення консультування має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів.

Членство у професійних асоціаціях у зарубіжних країнах може бути оформлено та підтримуватися по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє залучати консультантів, які отримали статус повних та почесних членів, до професійного реєстру.

Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта, якщо у кандидата наявні:

- необхідний рівень освіти;
- досвід у сферах, за якими планується подальше консультування клієнтських організацій, а також досвід консалтингової діяльності;
- рекомендації від клієнтів.

Отримання посвідчень проводиться на добровільній основі та не регламентується нормативно-правовою базою. На відміну від сертифікації, ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано на це право, за умови контролю з боку держави.

В Україні ліцензуванню підлягає оціночна діяльність у сфері оцінки земель та освітні послуги.

Сертифікацію аудиторської діяльності здійснює Аудиторська палата України. При цьому аудиторська фірма зобов'язана обмежувати свою діяльність наданням аудиторських послуг та іншими видами робіт, які мають безпосереднє відношення до надання аудиторських послуг, у формі консультацій, перевірок або експертиз.

В інших випадках регулювання ринку консалтингових послуг на законодавчому рівні (визначення консалтингу; його видів; осіб, які мають право на зайняття такою діяльністю; методів забезпечення якості наданих консалтингових послуг) не проводиться.

Питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.

До позитивних рис ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
  - ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності);
  - ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

Консалтингові компанії в управлінні своєю діяльністю використовують *концепцію стратегічного розвитку* компанії та *техніку стратегічного планування*. У процесі діяльності окремої консалтингової фірми виникає проблема утримання власних конкурентних переваг, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг реальним вимогам клієнтів. Стратегічне планування полягає у спрямуванні ресурсів компанії в галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.

Стратегія консалтингової компанії повинна містити дві складові консалтингової діяльності – професійну та комерційну.

*Професійна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:

- професійним профілем компанії (позиціонування та спеціалізація бізнесу, досягнення, переваги, досвід);

- професійним складом компанії;
- технічним лідерством (наявність відповідного обладнання, програмного та методичного забезпечення);
- видами послуг, котрі надаватимуться фірмою.

*Комерційна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:

- метою бізнесу консалтингової компанії;
- метою ділової стратегії;
- бажаним розміром доходів та прибутку;
- мірою фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової діяльності компанії, розроблена на основі двох аспектів, призначена забезпечити подальший розвиток підприємства. Стратегічне управління консалтинговою компанією використовує систему певних підходів, що:

- враховують особливості ціноутворення в організації;
- враховують особливості послуг, що надаються;
- орієнтовані на залучення додаткових клієнтів та їх обслуговування;
- базуються на принципах фінансового та виробничого контролю діяльності організації;
- орієнтовані на розвиток персоналу організації.

*Системний підхід* до стратегічного управління консалтинговою фірмою, що охоплює наведену вище систему підходів, орієнтований на виявлення специфічних типів зв'язків та зведення їх у цілісний об'єкт, містить такі етапи:

1. Стратегічна ревізія, або самоаналіз, під час проведення якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.
2. Оцінювання ринку консультаційних послуг.
3. Оцінювання конкурентів.
4. Оцінювання макросередовища.
5. Ухвалення стратегічних рішень.
6. Контроль виконання прийнятих директив.

Як наслідок, головною структурною одиницею управління консалтинговою діяльністю стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною командою.

*Консультаційний проект* – це комплексна діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів – *проект-менеджери*. Найважливішою функцією проект-менеджера є структурування робіт з проекту. Це невід'ємна частина загального процесу управління, яке включає визначення цілей проекту, підготовку плану його виконання, розподілу відповідальності і обов'язків.



Консультанти будують свою діяльність на певних принципах:

1) науковість - неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючись тільки на досвід, який далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки та теорії;

2) гнучкість - різноманіття інструментів, здійснення постійного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, обумовлюють широкий діапазон застосування консалтингу в різних системах управління і в різноманітних конкретних ситуаціях;

3) прогресивність - динамічність управлінських систем відповідно до постійних ускладнень змісту і форм господарської діяльності і зміни правових норм, що вимагають перманентного розвитку і вдосконалення теорії і практики консалтингу;

4) спадкоємність - постійно розвиваючись і вдосконалюючись, сам консультант зберігає найбільш ефективні прийоми і методи консультантів різних поколінь і вносить новації, які виростають на ґрунті нового досвіду і традицій;

5) збереження системи - вплив консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування до етапу освоєння результатів консалтингу не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування організації;

6) зміна системи - реалізація результатів КК в клієнтській організації на етапі освоєння результатів консультування повинна значно змінити її якісні параметри і режим функціонування;

7) конкретність - ефект консультування обумовлюється багато в чому своєчасністю його проведення і відповідністю умов середовища господарювання; щоб відповідати потребам практики, консалтинг повинен чітко і конкретно прогнозувати господарську ситуацію, в якій будуть здійснені рекомендації консультантів, і ступінь її зміни;

8) гласність - практична реалізація рекомендацій консультантів багато в чому залежить від ставлення до них трудових колективів, тому робота консультантів на всіх етапах повинна бути на виду, а члени колективу повинні брати безпосередню участь в розробці та освоєнні інновацій;

9) компетентність - рішення по проведенню управлінського консультування клієнтської організації приймаються тільки при наявності компетентних консультантів-професіоналів з конкретних проблем організації;

10) динамічність - процес консультування повинен вносити в життєдіяльність клієнтської організації необхідної динаміки, яка зберігається в ній і після завершення консультування;

11) наукова перспектива - в процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, тому консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, а й визначають перспективні напрями розвитку теорії консалтингу;

12) креативність - для консалтингу неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи; консультаційний процес вимагає постійного творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; в різних управлінських ситуаціях, часто тупикових, консультанти використовують унікальні, винайдені ними методи і прийоми;

13) ефективність - умови діяльності консультантів такі, що вони постійно шукають шляхи підвищення ефективності консалтингу, бо Замовник постійно тримає руку «на пульсі» і оцінює якість послуги; стимулом до підвищення ефективності консалтингу служить існуюча ієрархія консультантів, побудована відповідно до кваліфікації і відповідною оплатою.

## **ТЕМА 11. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.**

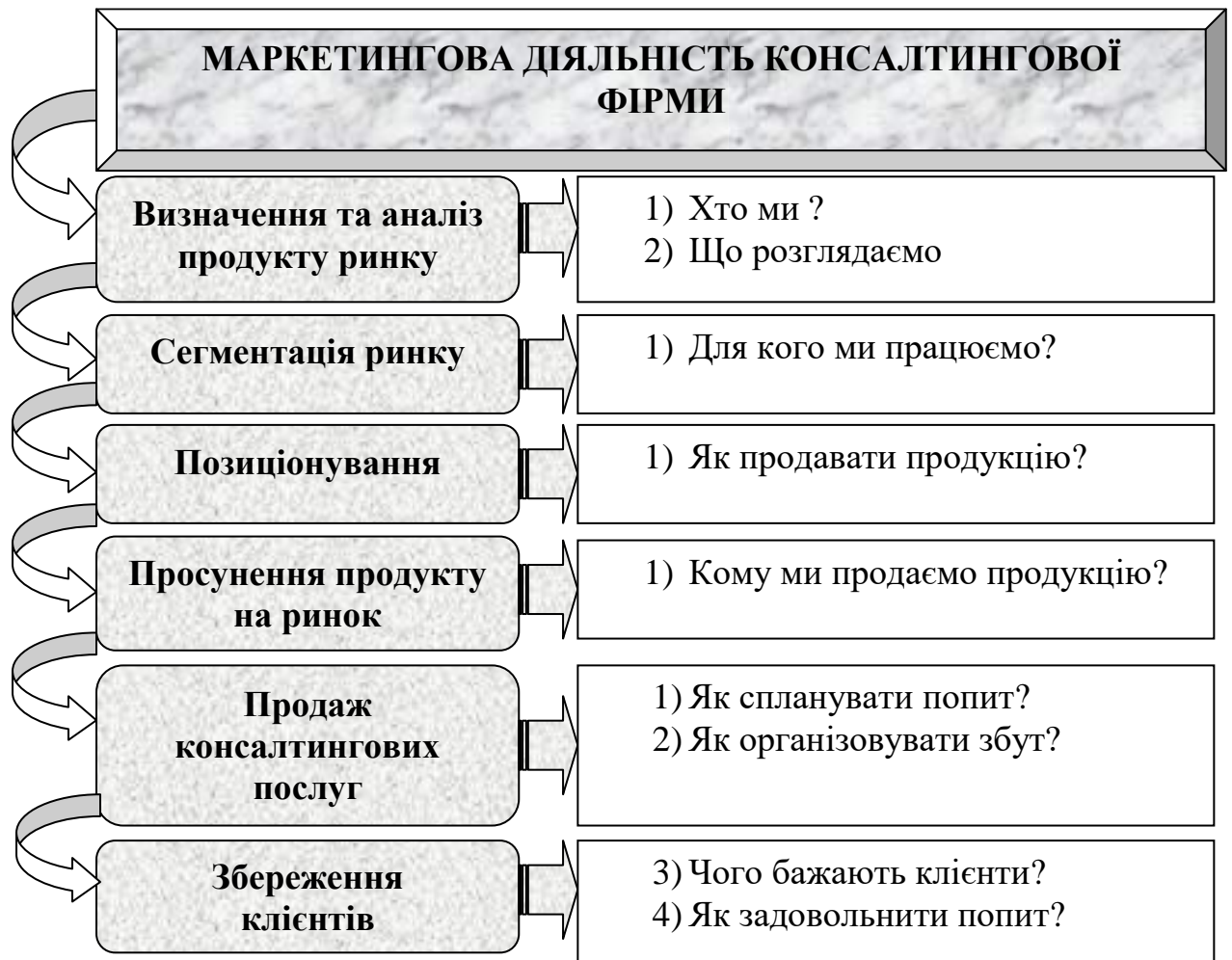
- 1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії.**
- 2. Організація маркетингової діяльності.**
- 3. Методи просування консультаційних послуг.**

### **Коротка характеристика лекційного матеріалу:**

Ринкове середовище формує попит на консультаційні послуги, тому є рушієм для створення і функціонування прибуткової консалтингової організації.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов просування консалтингових послуг та, визначення ефективної цінової політики. Маркетинг консалтингових послуг включає такі елементи (рис. 11.1).

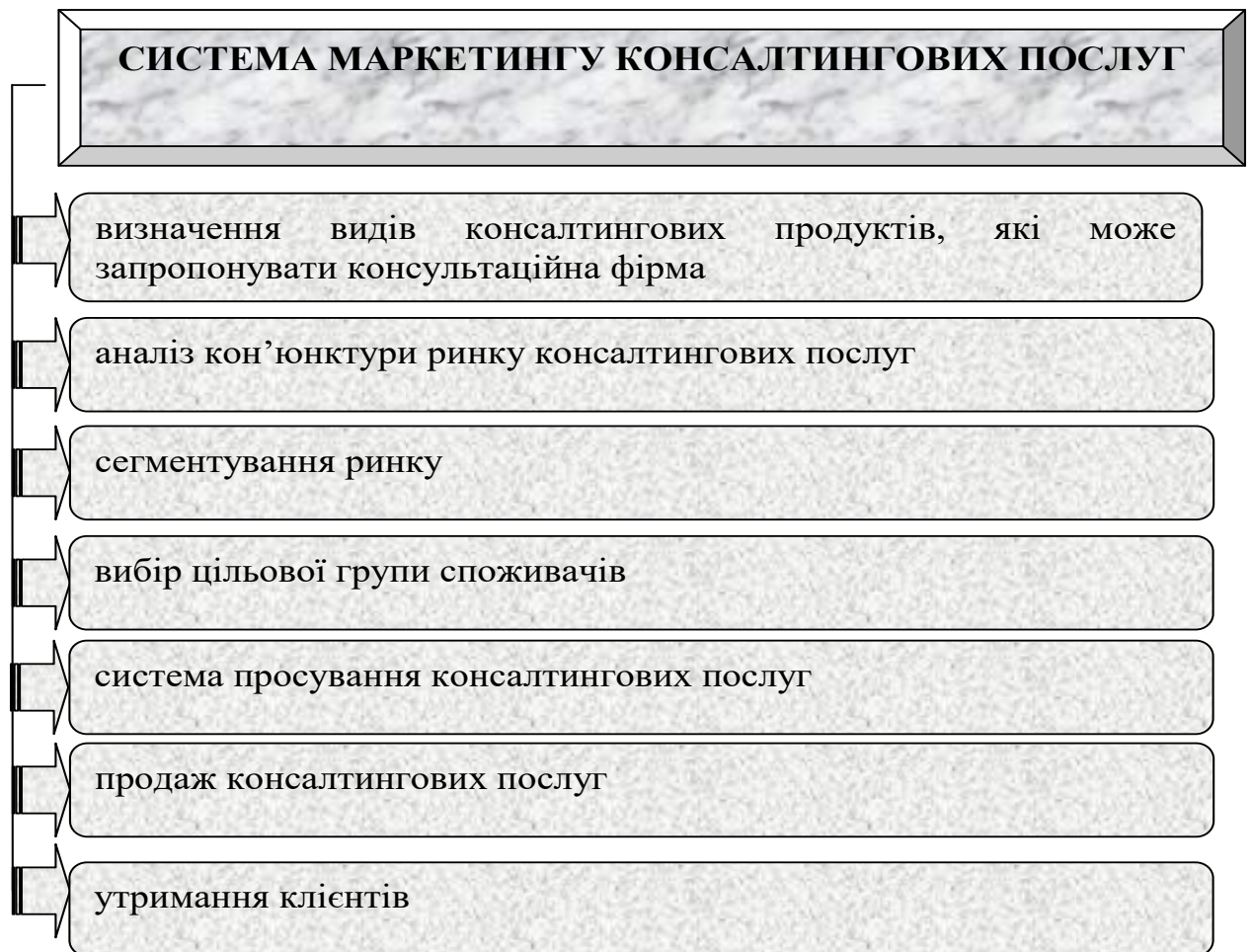


**Рис. 11.1. Маркетингова діяльність консалтингових фірм**

**Маркетинг консалтингових послуг** – це діяльність, метою якої є сприяння поінформованості клієнтів про послуги, оцінки спроможності консультантів вирішувати проблеми, а клієнтів - купувати консалтинговий продукт

**Основними завданнями маркетингу консалтингових послуг** є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування консалтингових послуг), визначення ефективної цінової політики

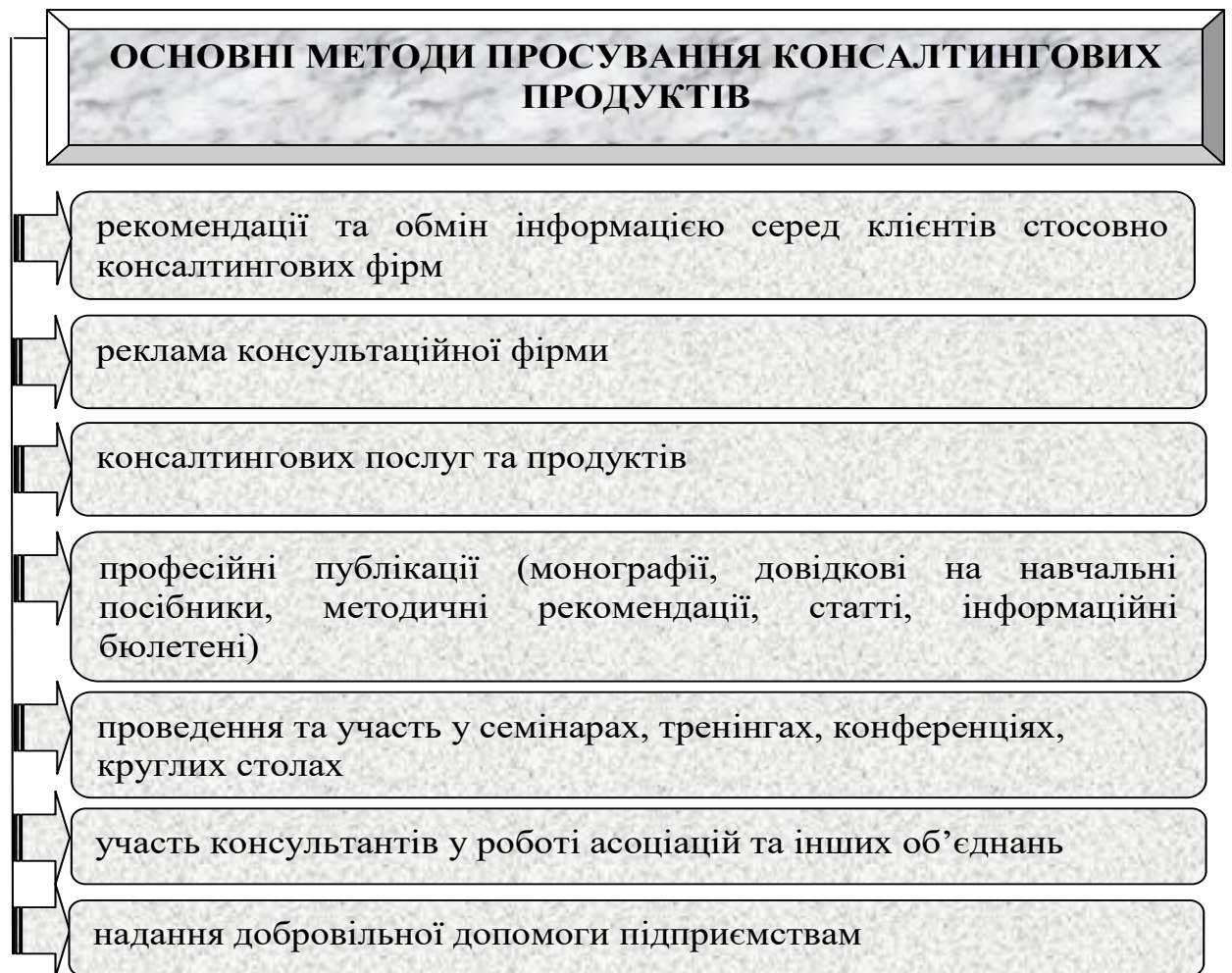
Розглянемо систему маркетингу консалтингових послуг в Україні, яка представлена на рис. 11.2.



**Рис. 11.2. Система маркетингу консалтингових послуг в Україні**

При здійсненні регіонального та галузевого сегментування ринку консалтингових послуг досліджують потреби клієнтів кожного сегмента та виявляють можливості для задоволення цих потреб. При встановленні цільової групи споживачів, визначають коло клієнтів, з якими має намір працювати фірма; з'ясовують їх потреби, ступінь їх можливого задоволення та виявлення.

Розглянемо основні методи просування консалтингових продуктів.  
Рис.11.3.



**Рис. 11.3. Основні методи просування консалтингових продуктів**

Система просування консультативних послуг передбачає формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих способів стимулювання збуту; організацію рекламних кампаній та РТ-кампаній.

Розглянемо організацію продажу консалтингових послуг, що представлено на рис.11.4.



**Рис. 11.4. Організація продажу консалтингових послуг**

Для утримання клієнтів важливо забезпечити та підтримувати з ними зворотній зв'язок. Запорукою довгострокових стосунків з клієнтами є безумовне дотримання етики консультаційного бізнесу та політики конфіденційності.

Таким чином, маркетинг в консультаційному бізнесі - неоднозначне явище. Це зумовлене тим, що практика маркетингу в галузі професійних послуг суттєво відрізняється від традиційних видів бізнесу. Тому, важливу роль у процесі просування продуктів і послуг консультаційної фірми відіграють її провідні фахівці, консультанти і партнери - лідери практики в певних функціональних галузях або сферах економіки.

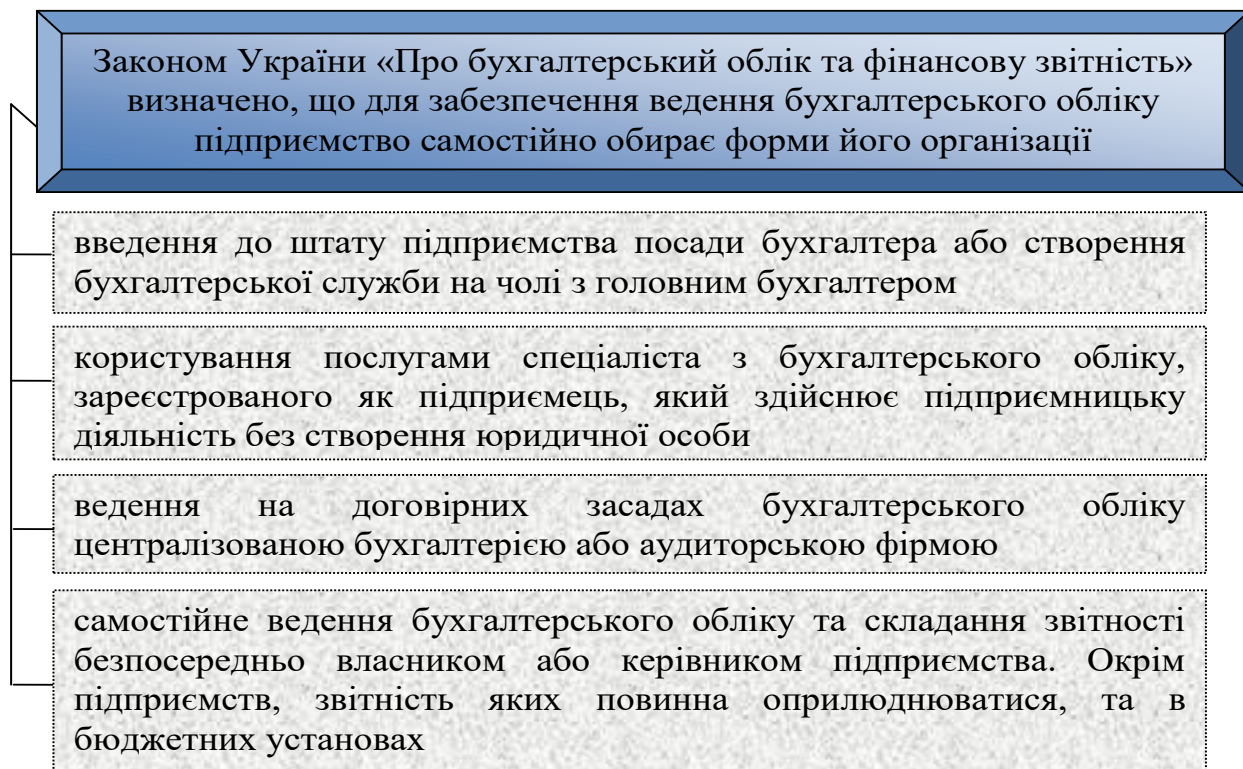
В ринкових умовах господарювання перелік консалтингових послуг значно зростає, що пов'язано із новими потребами та вимогами підприємств. Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту.

В компаніях провідних країн світу значного поширення набуває практика делегування повноважень по організації і веденню бухгалтерського обліку та складанню фінансової звітності аутсорсінговим чи консалтинговим компаніям. Це пояснюється тим, що менеджери та власники підприємств з метою ефективного та успішного функціонування і розвитку не вбачають

доцільним витратити зусилля на здійснення процесів, які непов'язані безпосередньо з їх основною (статутною) діяльністю, але водночас є невід'ємною складовою усієї їх діяльності. До таких непрофільних процесів саме належить організація та ведення обліку та складання фінансової звітності.

Без облікової інформації, яку формують працівники бухгалтерії – невід'ємного підрозділу підприємства, практично неможливо належним чином організувати й управлінську діяльність, а відтак забезпечити раціональне та прибуткове ведення бізнесу. В бухгалтерії забезпечується накопичення та систематизація необхідної вихідної інформації про усі господарські процеси, здійснені підприємством, а також контроль за проведеними протягом періоду обліковими операціями.

Часті зміни законодавства, особливо в частині оподаткування, необхідність впровадження на підприємствах автоматизованих систем обліку, забезпечення правильності та раціональності організації облікової роботи зумовлюють доцільність звернення керівників чи власників підприємств до послуг консалтингових компаній, які надають широкий перелік консультативних послуг і практичних рекомендацій з вирішення конкретних проблем підприємства у сфері управління та його організаційного розвитку



**Рис. 11.5. Форми організації ведення бухгалтерського обліку підприємствами**

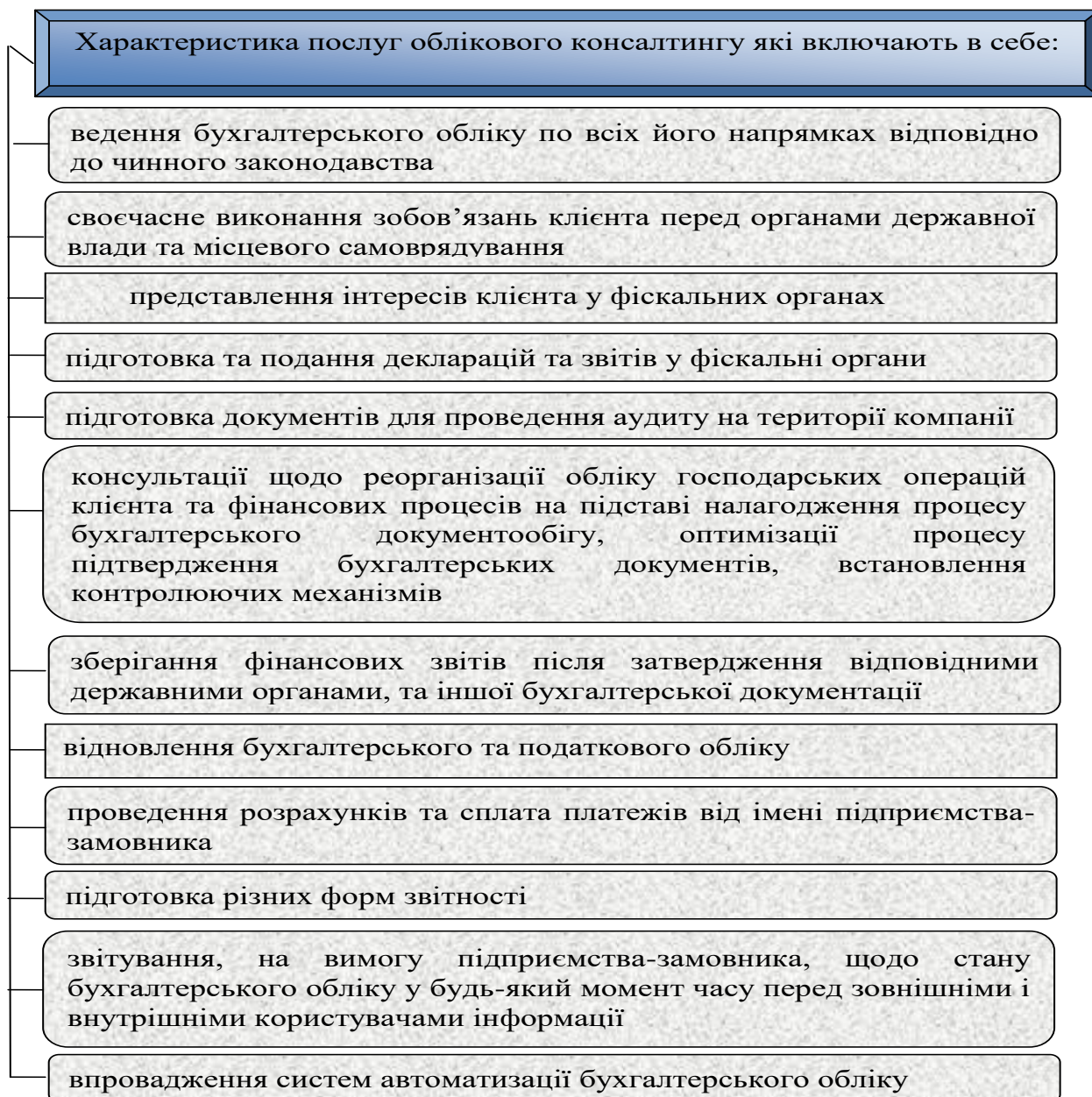
Виходячи з цього, в Україні керівники та власники підприємств в цілях економії грошових коштів на створення та функціонування бухгалтерії та не витрачання зусиль на непрофільні процеси (обліковий процес), можуть в

межах чинного законодавства передоручити ведення бухгалтерського обліку іншому суб'єкту господарювання. При цьому найбільш реальним та надійним таким суб'єктом на сьогодні є консалтингові компанії.

Однак, на відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консалтинговими компаніями, які надають широкий спектр консалтингових послуг, у тому числі і послуги облікового консалтингу, досвід консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично, зберігаються тенденції відсутності у вітчизняних підприємців позитивного ставлення до діяльності консалтингових компаній.

Але позитивний досвід провідних зарубіжних компаній, які користуються послугами облікового консалтингу, стимулюють керівників багатьох підприємств звертатися до консалтингових компаній щодо отримання від них послуги облікового консалтингу. Розглянемо характеристику послуг облікового консалтингу, що представлено на рис. 11.6.





**Рис. 11.6. Характеристика послуг облікового консалтингу**

З огляду на це, основними перевагами використання послуг облікового консалтингу для підприємства-замовника, на нашу думку, є: рис 11.7.

**Основними перевагами використання послуг облікового консалтингу для підприємства-замовника є:**

**1** сукупна вартість послуг облікового консалтингу менша, ніж розмір витрат на оплату праці працівників бухгалтерії (заробітна плата, нарахування на неї, лікарняні, відпускні, премії, соціальні виплати тощо), оплата курсів підвищення кваліфікації

**2** уникнення можливості прийняття на роботу некваліфікованих бухгалтерів

**3** безперервність здійснення облікового процесу (відсутність відпусток та лікарняних)

**4** вивільнення приміщень, необоротних активів, які відводяться під бухгалтерську службу (поява можливості їх альтернативного використання: здача в оренду, розширення виробничих потужностей)

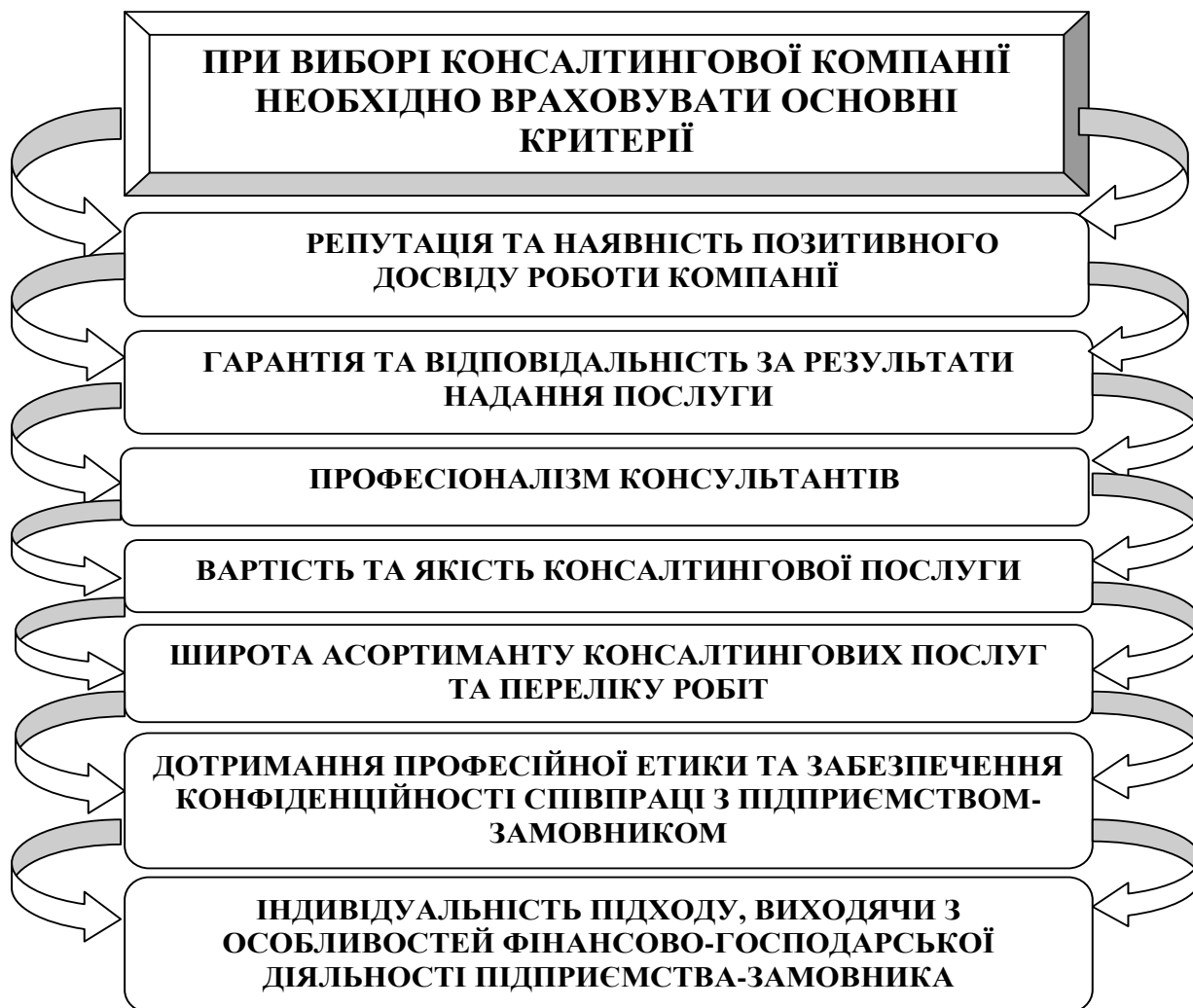
**5** значна економія часу (відпадає необхідність детального вивчення змін законодавства, поїздок у фіскальні та фінансові органи, органи державної та місцевої влади, підготовки необхідних документів для проведення аудиту чи інших видів перевірок та ін.)

**6** юридичне оформлення надання консалтингових послуг

**7** можливість, за допомогою професійних консультацій та практичних рекомендацій, удосконалити та спростити систему бухгалтерського обліку і, як наслідок, забезпечити зростання його якості тощо

**Рис. 11.7. Основні переваги використання послуг облікового консалтингу для підприємства-замовника**

Вивчаючи процес надання консалтингових послуг, пропонуємо розглянути етапи надання послуги облікового консалтингу та їх особливості (рис. 11.8.).



**Рис. 11.9. Основні критерії які необхідно враховувати при виборі консалтингової компанії**

Якщо ж говорити про можливість розголошення конфіденційної інформації працівниками консалтингової компанії, то у договорі про надання послуги облікового консалтингу в обов'язковому порядку прописується відповідальність консалтингової компанії за розголошення такої інформації. В будь-якому випадку консалтингова компанія з хорошою репутацією, яка прозоро працює на ринку послуг не піде на розголошення конфіденційної інформації про свого клієнта, оскільки не захоче втратити довіри клієнтів, а від так і прибутків від своєї діяльності.

Тому, вивчаючи процес надання консалтингових послуг, пропонуємо розглянути етапи надання послуги облікового консалтингу та їх особливості (рис. 11.10.).

## ЕТАПИ НАДАННЯ ПОСЛУГИ ОБЛІКОВОГО КОНСАЛТИНГУ



**Рис. 11.10** Етапи надання послуги облікового консалтингу

Отже, правильний вибір консалтингової компанії є запорукою успішного управління підприємством, виходу його на якісно новий рівень розвитку. Проте, для того, щоб консалтингова послуга була надана максимально якісно керівництво підприємства-замовника має надати працівникам консалтингової компанії необхідні бухгалтерські документи, а при потребі і ті, які носять комерційну таємницю. Звичайно така ситуація не завжди приваблює керівників підприємств, що перш за все пов'язано із використанням різних схем приховування реальних фінансових результатів з метою уникнення від оподаткування.

#### 4. Методичні рекомендації та тематика семінарських занять. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	2
2	Тема 2. Теоретичні й організаційні основи управлінського консультування	2
3	Тема 3. Консалтинговий цикл	2
4	Тема 4. Планування здійснення консультаційних послуг	2
5	Тема 5. Розробка консалтингових угод	4
6	Тема 6. Діагноз проблеми	2
7	Тема 7. Препозиційний аналіз організації-замовника	2
8	Тема 8. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій	2
9	Тема 9. Впровадження змін в організацію клієнта. Завершення консультування	2
10	Тема 10. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства консалтингового бізнесу	2
11	Тема 11. Маркетинг консалтингових послуг	2
	<b>Разом</b>	<b>24</b>

#### **ТЕМА 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

- 1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування**
- 2. Ринок консультаційних послуг**
- 3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні**

##### ***Контрольні запитання***

1. Охарактеризуйте становлення інституту консалтингу в світі.
2. Визначте зміст економічного та управлінського консалтингу.
3. В чому полягають особливості сучасного розвитку світового управлінського консалтингу.
4. Охарактеризуйте основні типи консалтингових продуктів.
5. Назвіть професійні ознаки управлінського консультування.
6. Охарактеризуйте ринок консалтингових послуг.
7. Хто формує попит та пропозицію на ринку консалтингових послуг.
8. Назвіть постачальників консалтингових послуг в Україні.
9. У чому полягають причини низького попиту на українському консалтинговому ринку.
10. Визначте перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.

## **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

- 1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності**
- 2. Інструментарій управлінської дії**
- 3. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування**
- 4. Суб'єкти управлінського консультування**

### ***Контрольні питання***

1. Дайте визначення та охарактеризуйте зміст управлінського консультування.
2. Які ознаки використовують для класифікації видів управлінського консультування. Охарактеризуйте та поясніть їх.
3. Які основні форми управлінського консультування використовують та в чому їх відміни?
4. Охарактеризуйте інструменти управлінського впливу, на яких засноване управлінське консультування, і які проблеми вони дозволяють вирішити.
5. Які переваги може надати використання послуг консультантів з управління?
6. Назвіть сфери діяльності, де доцільно проводити зміни з залученням незалежних консультантів з управління.
7. Назвіть та визначте зміст етапів реалізації консультаційного проекту.
8. Охарактеризуйте суб'єктів управлінського консультування.

## **ТЕМА 3. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ**

- 1. Взаємовідносини консультанта і клієнта**
- 2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом**
- 3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію**

### ***Контрольні питання***

1. Як здійснюється вибір моделі консультування?
2. Охарактеризуйте зміст експертної консультації та її особливості.
3. Як здійснюється робота за моделлю «лікар-пацієнт»?
4. В яких випадках використовують консультаційне співробітництво?
5. Визначте поведінкові ролі консультанта.
6. Що таке консультаційна пропаганда, її види та цілі?
7. Охарактеризуйте внесення змін в організацію клієнта.
8. В чому полягає стратегія спеціаліста, умови її вибору?
9. Охарактеризуйте зміст процесної консультації та стратегії співробітництва.
10. Визначте особливості стратегії навчання.

## **ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

- 1. Підготовка до консультування**
- 2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей**
- 3. Попередній діагноз**
- 4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики**

### ***Контрольні питання***

1. Назвіть особливості підготовки до консультування.
2. Як здійснюється встановлення контакту з потенційним клієнтом, його мета і можливості?
3. Якою має бути поведінка консультанта під час перших зустрічей з клієнтом
4. Визначте мету, зміст та обмеження попереднього діагнозу.
5. Які джерела інформації використовують для діагностування.
6. Для чого здійснюється розробка попереднього плану виконання завдання?
7. Як виконується визначення майбутніх ролей консультанта і клієнта?
8. Охарактеризуйте зміст виявлення ресурсів, необхідних на кожному етапі виконання завдання.
9. Як оформлюється запропонований план у вигляді консультаційних пропозицій?

## **ТЕМА 5. РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВИХ УГОД**

- 1. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій**
- 2. Угода про консультування, її структура та зміст**
- 3. Види консультаційних угод**

### ***Контрольні питання***

1. Назвіть мету та особливості укладання консультаційних пропозицій.
2. Охарактеризуйте структуру та зміст пропозицій.
3. В чому полягає специфіка подання плану вирішення проблеми клієнта?
4. Чому важливим є запобігання очікуванню «миттєвого дива»?
5. За якими розділами здійснюється упорядкування інформації щодо пропозиції?
6. Охарактеризуйте порядок проведення презентації консультаційних пропозицій.
7. Як досягти взаєморозуміння та укладання угоди про консультування?
8. Охарактеризуйте зміст та цілі угоди про консультування.
9. Охарактеризуйте види консультаційних угод.
10. Визначте підстави для вибору виду угоди.

## **ТЕМА 6. ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ**

**1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів**

**2. Джерела і методи збору інформації**

**3. Використання експертизи під час аналізу проблем**

**4. Аналіз фактів**

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст діагностичної роботи консультанта.
2. В чому полягає процес виявлення необхідних фактів?
3. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються при встановленні діагнозу проблем організації?
4. Як використовуються методи спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми в діагностиці?
5. Наскільки корисним може бути використання власної діагностичної оцінки клієнта?
6. В чому полягає організація процесу експертного оцінювання?
7. Як проводиться опитування та анкетування персоналу клієнтської організації?
8. Які форми та види інтерв'ю, дискусій використовують при діагностуванні проблем?
9. Розкрийте зміст методу Дельфі.
10. Як виконується оцінка результатів експертизи?
11. Яким чином аналізуються виявлені під час діагностики факти та причинно-наслідкові зв'язки щодо діяльності організації-клієнта?
12. Розкрийте вимоги до побудови силового поля організації.

## **ТЕМА 7. ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА**

**1. Мета та зміст позиційного аналізу**

**2. Прожективний підхід у позиційному аналізі**

**3. Суб'єктивізація у позиційному аналізі**

**4. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта**

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст та мету позиційного аналізу.
2. В чому полягають передумови застосування методики позиційного аналізу?
3. Назвіть специфічні причини виявлення прожективної позиційності.
4. В чому полягають результати побудови ліній прожективної позиційності організації?
5. Розкрийте поняття суб'єктивності та суб'єктивізації.
6. Поясніть типологію суб'єктів організаційних систем у позиційному аналізі.
7. Назвіть методи діагностування інноваційного потенціалу організації.
8. У чому полягають мета та зміст методики корекції «Я-образу»?
9. Як використовуються методи подолання безсуб'єктності при побудові прожективної позиційності?



10. Назвіть цілі та прийоми проведення діагностичної гри.

## **ТЕМА 8. РОЗРОБКА ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ**

- 1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій**
- 2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень**
- 3. Оцінка альтернатив рішення проблеми**
- 4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту**

### ***Контрольні питання***

1. Залучення персоналу клієнта до розробки рекомендацій.
2. Кроки здійснення реалізації запланованих змін.
3. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
4. Вирішення локальної проблеми клієнта шляхом усунення вузьких місць.
5. Розробка концепції ідеальної системи клієнта.
6. Проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення.
7. Методи аналізу проблеми.
8. Принцип відкладеного обговорення.
9. Методи творчої групової роботи.
10. Генерування ідей методом мозкового штурму.
11. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
12. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення.
13. Вимоги до переліку критеріїв оцінки.
14. Оцінкові системи «вартість-ефективність» та «вигоди-витрати».
15. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.
16. Структурування доповіді консультанта.
17. Використання усної, письмової та наочної форм подання інформації.

## **ТЕМА 9. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЮ КЛІЄНТА. ЗАВЕРШЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

- 1. Програма підготовки до впровадження змін.**
- 2. Модель успішного інноваційного процесу**
- 3. Опір змінам**
- 4. Тактики подолання опору організаційним змінам**
- 5. Термін та момент завершення консультування**
- 6. Зміст та структура підсумкового звіту**
- 7. Оцінка ефективності та результативності консультування**

### ***Контрольні питання***

1. Розкрийте зміст та мету фази впровадження змін.
2. З чого складається робоча програма підготовки впровадження?
3. Назвіть чинники успішних змін.
4. Охарактеризуйте модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
5. Назвіть причини виникнення інноваційного опору.

6. Чому виникає протистояння опору змінам?
7. Які прийоми використовують для подолання протистояння змінам?
8. Як обирається момент завершення консультування?
9. Сформулюйте мету підсумкового звіту та вимоги до нього.
10. З яких розділів складається підсумковий звіт?
11. Охарактеризуйте проблеми визначення результативності консультування.
15. Як визначається економічний ефект від консультування?
16. Коли консультування можна вважати успішним?
18. Як підводиться загальний підсумок діяльності консультантів?

## **ТЕМА 10. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА ПОРЯДОК ЗАСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ**

1. Заснування консалтингового бізнесу
2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності
3. Принципи управління консультаційною діяльністю

### ***Контрольні питання***

1. За яким алгоритмом відбувається створення та розвиток консалтингового бізнесу?
2. У яких організаційно-правових формах створюються та функціонують консалтингові компанії? У чому полягає відмінність між ними?
3. Яке значення має сертифікація для розвитку консалтингового бізнесу?
4. Яким чином відбувається ліцензування консалтингової діяльності у різних юрисдикціях?
5. Охарактеризуйте принципи консультування.
6. Охарактеризуйте основні бізнес-процеси консалтингової компанії

## **ТЕМА 11. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії
2. Організація маркетингової діяльності
3. Методи просування консультаційних послуг

### ***Контрольні питання***

1. Охарактеризуйте особливості маркетингу консалтингових послуг.
2. Назвіть завдання та принципи організації маркетингової діяльності консалтингової фірми.
3. Охарактеризуйте етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст.
4. У чому полягає специфіка маркетингової комунікації консалтингового бізнесу?
5. У чому полягають ціль, зміст пропаганди та реклами консалтингових послуг?
6. Які методи просування консалтингового продукту існують?
7. Визначте специфіку просування консалтингових послуг в Україні.

## 5. САМОСТІЙНА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, придбання необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов'язкових занять. Під час такої роботи використовується навчальна спеціальна література, а також тексти лекцій. Специфічною формою навчальної самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді розв'язування задач, аналізу ситуацій, написання рефератів, аналітичних оглядів.

Згідно з навчальним планом з курсу «Основи економічного консалтингу» передбачена самостійна робота, на яку припадає для денної форми навчання 72 години, для заочної форми навчання 114 годин.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Робота з науковими та літературними джерелами;
2. Вивчення додаткової літератури;
3. Вирішення і письмове оформлення самостійних завдань;
4. Підготовка до семінарських занять;
5. Підготовка доповідей за темами, запропонованими для самодіагностики;
6. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

### Розподіл часу самостійної роботи

<b>Змістовий модуль I</b>		
<b>Назва теми та перелік питань для самостійної роботи</b>	<b>Кількість годин</b>	<b>Література</b>
<b>Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг</b> <b>Зміст роботи:</b> 1. Вивчення конспекту лекцій. 2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття. 3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту 4. Підготовка рефератів. 5. Підготовка до практичних занять	6	Л 1, 10, 9, 4
<b>Тема 2. Теоретичні й організаційні основи управлінського консультування</b> <b>Зміст роботи:</b> 1. Вивчення конспекту лекцій. 2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття. 3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту 4. Підготовка рефератів. 5. Підготовка до практичних занять	6	Л 6, 3, 5, 10

<p><b>Тема 3. Консалтингвий цикл</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 5, 6, 3, 10, 2
<p><b>Тема 4. Планування здійснення консультаційних послуг</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 2, 9, 10, 20, 6
<p><b>Тема 5. Розробка консалтингових угод</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	12	Л 5, 6, 3, 10, 2
<p><b>Підготовка до поточного контролю по змістовому модулю 1</b>  <b>Разом по модулю 1</b></p>	36	
<b>Змістовий модуль II Змістовий модуль II</b>		
<p><b>Тема 6. Діагноз проблеми консалтингових послуг</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 4, 5, 2, 6

<p><b>Тема 7. Препозиційний аналіз організації-замовника</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 5, 6, 3, 10, 2
<p><b>Тема 8. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 6, 3, 5, 10
<p><b>Тема 9. Впровадження змін в організацію клієнта. Завершення консультування</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 5, 6, 3, 10, 2
<p><b>Тема 10. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства консалтингового бізнесу</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.  2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.  3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту  4. Підготовка рефератів.  5. Підготовка до практичних занять</p>	6	Л 6, 3, 5, 10
<p><b>Тема 11. Маркетинг консалтингових послуг</b>  <b>Зміст роботи:</b>  1. Вивчення конспекту лекцій.</p>	6	Л 4, 5, 2, 6

2. Ознайомлення із статтями в періодичних виданнях з теми практичного заняття.		
3. Самостійне опрацювання питань зі складанням стислого конспекту		
4. Підготовка рефератів.		
5. Підготовка до практичних занять		
<b>Підготовка до поточного контролю по змістовому модулю 2 Разом по модулю 1</b>	<b>36</b>	
<b>Підготовка до підсумкового контролю іспиту</b>		
<b>Консультація</b>	<i>10</i>	
<b>Іспит</b>	<i>16</i>	
<b>Разом за курс</b>	<b>72</b>	

### **Теми рефератів (доповідей):**

1. Історія розвитку консалтингу.
2. Ринок консалтингових послуг.
3. Розвиток консалтингової діяльності в Україні.
4. Реклама у консалтингу.
5. Ціноутворення консалтингових послуг.
6. Консультаційний проект
7. Консультування – професійна послуга
8. „Продукт” консалтингової діяльності.
9. Хто ж такий консультант ?
10. Етика управлінського консультування.
11. Нормативно-правове забезпечення консалтингової діяльності.
12. Світові лідери консалтингової діяльності.
13. Лідери управлінського консультування в Україні.
14. Інноваційні підходи в управлінському консультуванні.
15. Роль консалтингу в управлінні бізнесом

### **Індивідуальні завдання**

Індивідуальна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, придбання необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов’язкових занять. Під час такої роботи використовується навчальна, спеціальна література, а також тексти лекцій. Специфічною формою навчальної самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді розв’язування задач, аналізу ситуацій, написання рефератів, аналітичних оглядів.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №1.  
ЧИ МАЄ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ ВАШОГО КЛІЄНТА  
РАЦІОНАЛЬНЕ ЗЕРНО?**

**Умова задачі**

Ситуаційний аналіз (SWOT – переваги та недоліки, можливості та загрози) охоплює такі аспекти, як сильні та слабкі сторони, потенційні загрози та благоприйнятні можливості. Сильні та слабкі сторони є внутрішніми аспектами, загрозами та можливостями – зовнішніми умовами. Ефективне стратегічне планування має на меті детальний аналіз всіх чотирьох аспектів.

Нище проведена форма, в якій реалізовані принципи такого аналізу. Вона визначає ряд питань та вказівок, які покликані допомогти клієнту здійснити цей аналіз, а також виявити стратегічне положення організації. Поставивши точку відліку («стратегічний зріз»), ви через деякий час (до початку наступного планового періоду) зможете користуватися отриманими даними по відношенню до всього бізнесу або окремого підрозділу. Це дозволить значно спростити ціну як оцінку внутрішніх позитивних зрушень, так і оцінити зовнішні зміни. В залежності від того, в якій галузі працює ваш клієнт, зміст кожного питання буде дещо відрізнятися, однак для того, щоб ситуаційний аналіз можна було назвати всестороннім, необхідно відповідати на всі запитання. Маючи точку відліку і володіючи ефективним засобом для виявлення і визначення кількісної оцінки змін, ви значно спрощуєте завдання планування.

**СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ**

**I. Сильні сторони**

<b>Напроти кожного підтвердження поставте + у відповідній колонці</b>			
<b>Запитання</b>	<b>ні</b>	<b>можливо</b>	<b>так</b>
1. Ми достатньо компетентні			
2. Ми володіємо навиками, які дозволяють бути конкурентоспроможними			
3. Ми здатні передбачати події			
4. Ми володіємо достатніми фінансовими ресурсами			
5. Ми користуємося хорошою репутацією серед покупців			
6. Ми є визнаними лідерами в своїй галузі			
7. Ми володіємо вигаданою стратегією в кожній із функціонуючих галузей			
8. Ми зможемо добитись економії від обсягів			
9. В якійсь мірі ми захищені від негативного впливу гострого конкурентного середовища			
10. Ми є власниками унікальних технологій			
11. Наша рекламна компанія вибудована краще чим у конкурентів			
12. Нас особливо відрізняє вміння створювати			

новий продукт			
13. У нас сильний менеджмент			
14. У нас безумовні технологічні переваги / висока технічна озброєність			
15. Ми знаходимось в найбільш вигідних умовах з точки зору ціноутворення / управління затратами			
<b>ВСЬОГО</b>			

## II. Слабкі сторони

<b>Напроти кожного підтвердження поставте + у відповідній колонці</b>			
<b>Запитання</b>	<b>ні</b>	<b>можливо</b>	<b>так</b>
1. В нас немає чіткої стратегії			
2. Виробничі можливості морально застаріли			
3. Менеджмент страждає від не достатку талантів і поверхового мислення			
4. Нам не хватає ряду ключових знань або не хватає кваліфікації			
5. Практична реалізація стратегічних задумів відрізняється відсутністю реальних досягнень			
6. Ми знаходимось під гнітом внутрішніх виробничих проблем			
7. Ми не встигаємо за темпом який задає відділ розробок та досліджень			
8. Наш модельний ряд досить обмежений			
9. Наш імідж на ринку досить слабкий			
10. Діяльність відділу маркетингу не відповідає існуючим стандартам			
11. Ми не здатні профінансувати необхідні стратегічні зміни			
12. В порівнянні з нашими основними конкурентами сукупні витрати у нас вище			
13. Рентабельність нища, чим в середньому по ринку			
<b>ВСЬОГО</b>			

## III. Сприятливі можливості

<b>Напроти кожного підтвердження поставте + у відповідній колонці</b>			
<b>Запитання</b>	<b>ні</b>	<b>можливо</b>	<b>так</b>
1. Ми можемо розширити аудиторію споживачів			
2. Можливо вийти на нові ринки або ринкові ніші			



3. Ми можемо розширити продуктивну лінійку (об'єм запропонованих послуг) для більш повного задоволення потреб покупців			
4. Є потенціал диференціації за рахунок супутніх товарів			
5. Є шанс вертикальної інтеграції, обумовлений можливістю контролювати поставки і реалізацію продукції			
6. Усунення торгових бар'єрів відкриває дорогу на міжнародні ринки			
7. Нас починають сприймати і з нами рахуватися наші конкуренти			
8. Ринок розвивається більш динамічно чим раніше			
9. Спрощені системи контролю зі сторони регулювання органів складає благо сприятливі умови для бізнесу			
<b>ВСЬОГО</b>			

#### IV. Загрози

<b>Напроти кожного підтвердження поставте + у відповідній колонці</b>			
<b>Запитання</b>	<b>ні</b>	<b>можливо</b>	<b>так</b>
1. На ринок вийшли іноземні конкуренти, які можуть успішно конкурувати за рахунок більш низьких затрат			
2. Росте збут товарів-замінників			
3. Ринок розвивається менш динамічно чим очікувалось			
4. Є негативні зміни з точки зору обмінного курсу і торгової політики			
5. Вимоги зі сторони регуляторних органів стають надзвичайно обтяжливими			
6. Ми попадаємо під вплив негативному			
7. Споживачі або постачальники отримали можливість диктувати умови			
8. Смаки та переваги покупців змінились так, як ми не могли припустити			
9. На бізнес негативно впливає демографічна ситуація			
10. Зайнятись нашим бізнесом може багато конкурентів (оскільки низькі впускні бар'єри)			
11. Обличчя галузі може			
<b>ВСЬОГО</b>			

## **V. Інтерпретація даних**

### **1. Сильні і слабкі сторони:**

- (а) за кожен + в колонці «ні» поставте один бал;
- (б) за кожен + в колонці «можливо» поставте два бала;
- (с) за кожен + в колонці «так» поставте три бали.

### **2. Загрози і можливості:**

- (а) за кожен + в колонці «ні» поставте один бал;
- (б) за кожен + в колонці «можливо» поставте два бала;
- (с) за кожен + в колонці «так» поставте три бали.

Сильні сторони (всього) + Сприятливі можливості (всього) – Загрози (всього) + слабкі сторони (всього) = Точка відліку (стратегічний зріз).

При проведенні таких міроприємств по плануванню ця точка відліку використовується для того, щоб оцінити об'єм позитивних (або негативних) змін як за рахунок зусиль компанії так і за рахунок впливу зовнішнього середовища.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №2.**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА МОТИВАЦІЯ**

Ви ніколи не задавались запитанням як змінити організаційну мотивацію (у відмінності від особистої мотивації). Доступним і наочним засобом, що дозволяє достатньо достовірно оцінити степінь мотивації організації в цілому, окремого департаменту чи робочої групи є дослідження організаційної мотивації. В цьому дослідженні сформульовані 60 ознак, що характеризують організацію, яка володіє сильним мотиваційним стимулом. У сукупності ці признаки формують відповідне виділення, тобто дають дійсне формулювання що характеризує образ організації, яку відрізняє сильна мотивація.

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ**

Напроти кожного підтвердження поставте оцінку (від 1 до 5) в залежності від того, наскільки ви рахуєте це твердження справедливим у співвідношенні вашої організації. Шкала оцінок виглядає наступним чином:

- 1 - абсолютно вірно;
- 2 – практично вірно;
- 3 – частково справедливо;
- 4 – в основному справедливо;
- 5 – абсолютно справедливо.

1. Співробітники енергійні і повні ентузіазму \_\_\_\_\_
2. Співробітників відрізняє висока продуктивність праці \_\_\_\_\_
3. Відношення до роботи позитивне, настрої в основному оптимістичний \_\_\_\_\_
4. Зусилля практично ніколи не пропадають даром \_\_\_\_\_
5. Організація зорієнтована на споживача \_\_\_\_\_

6. Несприятливі фактори швидко виявляються, причини негативного впливу оперативно ліквідовуються \_\_\_\_\_
7. Співробітники відчують себе не найманою робочою силою, а партнером по бізнесу \_\_\_\_\_
8. Співробітники в більшості випадках ідентифікують себе із своєю організацією \_\_\_\_\_
9. Співробітники обережно відносяться до організаційних ресурсів \_\_\_\_\_
10. Співробітники чітко усвідомлюють місію організації, переймаються організаційним веденням і цінностями \_\_\_\_\_
11. Вітається вклад рядових співробітників в стратегічне планування організації, пропозиції співробітників реально втілюються \_\_\_\_\_
12. Поощряється самостійне прийняття відповідальних рішень у відповідності до своєї роботи \_\_\_\_\_
13. В певній мірі співробітники підключаються до формування виробничої програми \_\_\_\_\_
14. Поощряються і реально втілюються пропозиції співробітників по вдосконаленню методів роботи \_\_\_\_\_
15. Вітаються встановлення тісних контактів співробітників з зовнішніми споживачами і постачальниками (суміжні відділи, служба, цех) \_\_\_\_\_
16. Рішення проблемних питань не має нічого спільного з пошуком «винних» \_\_\_\_\_
17. Для виявлення та використання в повній мірі потенціалу співробітника приймаються узгоджені дії \_\_\_\_\_
18. Формується виклик який заставляє співробітника ставити амбіційні цілі \_\_\_\_\_
19. Швидко виявляються і знімаються всі обмеження та стримуючі фактори, які не дозволяють працювати з повною віддачею \_\_\_\_\_
20. Кадрові рішення сприймаються як справедливі і змістовні \_\_\_\_\_
21. Проблеми «зайвих» правил або регламентів практично не існують \_\_\_\_\_
22. Ефективні комунікації є одним із пріоритетів організації \_\_\_\_\_
23. Співробітники всіх рівнів добре інформовані \_\_\_\_\_
24. Менеджмент роз'яснює персоналу зміст всіх значимих рішень \_\_\_\_\_
25. Між персоналом і менеджментом існують регулярні комунікації \_\_\_\_\_
26. Представники топ-менеджменту регулярно відвідують робочі місця \_\_\_\_\_
27. Від співробітників нічого не скривається \_\_\_\_\_
28. Народи продуктивні і добре організовані \_\_\_\_\_
29. Публікації компанії інформативні і змістовні \_\_\_\_\_
30. Менеджмент живо реагує на потреби співробітників, уважно відносяться до того, що є предметом їх занепокоєння \_\_\_\_\_
31. Співробітники відчують, що менеджмент реально занепокоєний інтересами справи \_\_\_\_\_
32. Трудові спори вирішуються конструктивно і оперативно \_\_\_\_\_
33. Менеджмент готовий визнавати свої помилки \_\_\_\_\_

34. Вітається готовність персоналу взяти на себе частину керівних функцій \_\_\_\_\_
  35. Заслуги рядових співробітників отримують належне визнання \_\_\_\_\_
  36. Видатні результати признаються безперечними \_\_\_\_\_
  37. Належне матеріальне заохочення отримує як окремих співробітників так і команда \_\_\_\_\_
  38. Погана робота ніколи не заохочується \_\_\_\_\_
  39. Вітається і винагороджується творчий підхід \_\_\_\_\_
  40. Співробітники рахують розмір оплати своєї праці адекватним і справедливим \_\_\_\_\_
  41. Співробітники готові частково відмовлятися від привілеїв та додаткових пільг (службові автомобілі, страхування здоров'я) \_\_\_\_\_
  42. Співробітники відчують, що їх пропозиції та ідеї дійсно вітаються менеджментом \_\_\_\_\_
  43. Пропозиції зі сторони рядових співробітників швидко і конструктивно сприймаються керівництвом \_\_\_\_\_
  44. Кожний співробітник «фанат» ідеї безперервного удосконалення \_\_\_\_\_
  45. Немає ніяких бар'єрів між різними підрозділами \_\_\_\_\_
  46. Між рядовим співробітником і менеджментом встановились довірчі стосунки \_\_\_\_\_
  47. Організацію відрізняє злагоджена робота команд \_\_\_\_\_
  48. Організацію відрізняє високий рівень «міжвідомчих» комунікацій та високий ступінь кооперації \_\_\_\_\_
  49. Менеджмент розглядає проблеми як можливість що-небудь змінити в кращу сторону, а не як перешкоду на шляху до успіху \_\_\_\_\_
  50. Навчання є одним з найвищих пріоритетів організації \_\_\_\_\_
  51. Вітається передача знань з перших рук або навчання на робочому місці \_\_\_\_\_
  52. Тренінг супроводжується належним закріпленням знань на практиці \_\_\_\_\_
  53. Співробітники приймають участь в процесі прийняття рішень відносно програми навчання \_\_\_\_\_
  54. Співробітники приймають участь в процесі встановлення виробничих нормативів, стандартів \_\_\_\_\_
  55. Співробітники розглядають процес оцінки виробничих успіхів, як процес виробничого росту \_\_\_\_\_
  56. Думка колег та особиста оцінка власної роботи є одним із найважливіших компонентів оцінки виробничої ефективності \_\_\_\_\_
  57. Заходи по дотриманню дисципліни сприймаються як виправдані \_\_\_\_\_
  58. Співробітники роблять більше, чим від них вимагається \_\_\_\_\_
  59. Відставання від графіку, кадрової текучість, пропуски та відхилення від роботи є надзвичайними подіями \_\_\_\_\_
  60. Співробітники горді своєю роботою \_\_\_\_\_
- ВСЬОГО** (загальна сума балів) \_\_\_\_\_

**ВІДСОТКОВА ДОЛЯ** (розділіть суму балів на 300) \_\_\_\_\_

Визначіть загальну суму балів. Найкращий показник відповідає 300 балам (максимальна оцінка), помножена на кількість тверджень. Розділивши отримане значення на 300, ви визначите, наскільки ви відповідаєте уявленню про організацію з сильною мотивацією.

### **ИНТЕРПРИТАЦІЯ ДАНИХ**

Судити про свої успіхи ви зможете скориставшись цією шкалою:

90-100% Вітаємо! Ваша організація має повне право гордитися статусом організації з високим рівнем мотивації.

80-89% Вашу організацію відрізняє стійка тенденція до досягнення нею високого рівня мотивації.

70-79% Ви відповідаєте образу організації з сильною мотивацією лише до відповідного ступеня.

60-69 % Ви лише трохи відрізняєтесь від середньої організації по критерію мотивації клімату.

50-59% Ви відповідаєте середній організації по критерію мотивації клімату.

Нижче 50% Ви не дотягуєте до середнього рівня по критерію мотивації клімату.

Самостійна робота студентами заочної форми навчання оформляється у вигляді реферату чи доповіді та здається на кафедру до початку залікової сесії.

### **7. Запитання до іспиту.**

1. Дайте визначення управлінського консалтингу.
2. Хто такі внутрішні та зовнішні консультанти?
3. Що є основною метою управлінського консалтингу?
4. Сформулюйте основне завдання управлінського консалтингу.
5. Назвіть характерні риси управлінського консультування.
6. У чому полягає головна роль управлінського консалтингу?
7. Які основні напрями консалтингової діяльності ?
8. Суб'єкти управлінського консультування.
9. Об'єкти управлінського консультування.
10. Як поділяють консультантів?
11. Коли виникло управлінське консультування?
12. Що таке "золотий вік консалтингу"?
13. Назвіть етапи розвитку консалтингу в світі.
14. Які компанії працюють на ринку консалтингових послуг?
15. Професійні консалтингові асоціації.
16. Назвіть світових лідерів консалтингового бізнесу.
17. Що таке консалтингова послуга?
18. Основні види консалтингових послуг у світі.
19. Основні характеристики консалтингових послуг.

20. За якими ознаками класифікуються консалтингові послуги?
21. Коли виникло управлінське консультування в Україні?
22. Причини просування управлінського консультування в Україні.
23. Які компанії працюють на ринку консалтингових послуг в Україні?
24. Основні види консалтингових послуг в Україні.
25. Які консалтингові послуги найбільш характерні для України?
26. У чому відмінність українських консультантів від іноземних?
27. Дайте характеристику ринку консалтингових фірм України.
28. Проблеми розвитку управлінського консультування в Україні.
29. Тенденції розвитку консалтингової діяльності в Україні.
30. Розподіл консалтингових послуг по регіонах України.
31. Дати характеристику перед проектної стадії консалтингового процесу.
32. Складові проектної стадії консалтингового процесу, суть пост проектної стадії.
33. Назвати види консультування.
34. Циклічність консалтингового проекту.
35. Назвати основні методи діагностики бізнесу.
36. Визначити роль консультанта у ефективності консалтингового проекту.
37. Необхідність інноваційних підходів у реалізації консалтингових проектів.
38. Розкрити зміст методу «Мозкова атака».
39. Охарактеризувати інші інноваційні підходи управлінського консультування.
40. Дати характеристику організаційної структури консалтингової фірми.
41. Економічний зміст процесного та експертного консалтингу, недоліки та переваги.
42. Розкрити зміст етичних стандартів консультанта.
43. Особисті якості консультанта, їх значущість у консалтинговій діяльності.
44. Кому віддають перевагу консалтингові фірми при наймі на роботу ?
45. Що є продуктом консалтингової діяльності?
46. Розкрити вимоги, які повинні ставитися до консультанта
47. У чому полягає особливість товару “консультаційна послуга”?
48. Основне завдання маркетингу консультаційних послуг.
49. Яка мета маркетингової діяльності у консалтингу?
50. Розкрийте зміст маркетингової діяльності в консалтингу.
51. Які групи вітчизняних і закордонних консалтингових фірм діють Україні?
52. У чому особливості міжнародного маркетингу?
53. Назвіть основні методи просування консалтингових послуг.
54. З яких етапів складається маркетинг консалтингових послуг?

55. Які існують форми оплати консалтингових послуг?

56. Які чинники впливають на ціноутворення консалтингових послуг?

## 8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Методи навчання окремої навчальної дисципліни (предмета) — взаємодії між викладачем і студентами, під час яких відбувається передача та засвоєння знань, умінь і навичок.

Під час занять використовуються наступні методи навчання: за характером подачі (викладення) навчального матеріалу: словесні, наочні та практичні; за логікою сприймання та засвоєння навчального матеріалу: індуктивно-дедукційні, репродуктивні, прагматичні,

## 9. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Під час занять використовуються наступні методи:

1) Метод усного контролю. Усний контроль здійснюється шляхом індивідуального і фронтального опитування. При індивідуальному опитуванні ставиться декілька запитань, Правильність відповідей визначається коментується. За підсумками контролю виставляються бали.

2) Метод письмового контролю. Здійснюється за допомогою контрольних робіт, які можуть бути короткочасними (15—20 хв.) і протягом усього заняття. Письмовий контроль відрізняється також глибиною діагностики.

3) Метод тестового контролю. В основі такого контролю лежать тести — спеціальні завдання, виконання (чи невиконання) яких свідчить про наявність (або відсутність) у студентів певних знань та умінь.

## 10. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Оцінка знань, умінь та практичних навичок студентів з навчальної дисципліни «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством» здійснюється відповідно до графіка, наведеного у таблиці 1.

Таблиця 1

Модуль, 1 семестр	
Поточний контроль За змістовий модуль 1	Поточний контроль За змістовий модуль 2
Підсумковий контроль за модуль : екзамен	

Протягом семестру студенти вивчають модуль з дисципліни. Модуль складається з двох змістових модулів. Після виконання кожного змістового

модуля (лекції, практичні заняття) здійснюється поточний контроль у вигляді комп'ютерного тестування або проектної роботи.

Студенти, які не відвідували лекції або не в повному обсязі виконали практичні завдання, до поточного контролю за змістовий модуль не допускаються.

Оцінювання навчальних досягнень та практичних навичок студентів здійснюється за 100-бальною системою за кожний змістовий модуль. Загальна кількість балів за семестр з навчальної дисципліни складається із середнього арифметичного балу за модулі.

Студент, який в результаті поточного оцінювання (під час комп'ютерного тестування, проектної роботи), або підсумкового контролю за модулем отримав більше 50 балів, має право не складати залік з дисципліни. У разі отримання позитивної підсумкової оцінки за модулі студент має також право відмовитися від складання екзамену.

У такому випадку в заліково-екзаменаційну відомість заноситься загальна підсумкова оцінка. При умові, що студент (-ка) хоче покращити підсумкову оцінку за модуль із дисципліни, він (вона) має складати екзамен.

Студент, який в результаті підсумкового оцінювання за модулем отримав менше 50 балів зобов'язаний складати залік або екзамен з дисципліни. У разі, коли відповіді студента під час заліку (екзамену) оцінені менш ніж 50 балів, він (вона) отримує незадовільну підсумкову оцінку. При цьому результати поточного контролю не враховуються.

Оцінювання навчальних досягнень студентів здійснюється за наступною шкалою:

Таблиця 2

% від максимальної суми за всі форми навчальної діяльності	Оцінка в ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		Екзамен	Залік
90-100	A	відмінно	зараховано
83-89	B	дуже добре	зараховано
75-82	C	добре	зараховано
65-74	D	задовільно	зараховано
50-64	E	достатньо	зараховано
30-49	FX	незадовільно	не зараховано
1-29	F	незадовільно	не зараховано

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в 4-ох бальну здійснюється у такому порядку:



**Поточне оцінювання** здійснюється за трьома складовими:

- контроль за виконання модульних завдань (проектні роботи, комп'ютерні тестові завдання);
- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;
- контроль індивідуальної (самостійної) роботи.

Якщо студент відвідав менше 50 відсотків занять, то систематичність та активність його роботи оцінюється в 0 балів.

**Оцінювання модульних завдань.** Після виконання програми змістового модулю у визначений деканатом термін здійснюється поточний модульний контроль у вигляді комп'ютерного тесту, проектної роботи, який оцінюється у межах від 1 до 60 балів. Якщо з об'єктивних причин студент не пройшов модульний контроль у визначений термін, то він має право за дозволом деканату пройти його протягом двох тижнів після виникнення заборгованості.

### **Оцінювання індивідуальної (самостійної) роботи.**

Оцінювання індивідуальної (самостійної роботи) здійснюється у межах

**20 балів:**

- **10 балів** – за підготовку рефератів, проектних робіт (розрахункових, графічних) та творчих робіт тощо;
- **10 балів** – за участь в наукових конференціях, підготовку науково-дослідницьких статей та їх озвучення, опрацювання наукових статей та першоджерел, участь в олімпіадах та конкурсах.

### **Оцінювання активності під час аудиторних занять**

Оцінювання активності під час аудиторних занять здійснюється у межах

**20 балів:**

- **20 балів** - відвідано не менше 90% лабораторних та практичних занять та отримано оцінки «добре», «дуже добре» «відмінно»; **15 балів** - відвідано не менше 75% лабораторних та практичних занять та отримано оцінки «добре», «дуже добре», «відмінно»; **10 балів** - відвідано не менше 60% лабораторних та практичних занять та отримано оцінки «задовільно», «добре», «дуже добре», «відмінно»; **5 балів** – відвідано не менше 50% лабораторних та практичних занять та отримано оцінки «задовільно», «добре», «дуже добре», «відмінно».

## 11. Рекомендована література

1. Василець Н.М. Організація консалтингової діяльності : Курс лекцій – К.: АПСВ, 2008. – 100 с.
2. Бірюков Л.В., Маргуліс В.Г. та ін. Консалтинг в Україні – К., 1997. – 62 с.
3. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: Викар, 2002. – 192 с.
4. Вебер А. В. Knowledge — технологии в консалтинге и управлении предприятием. — СПб: Наука и техника, 2003. — 172 с.
5. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244 с.
6. Коростельов В.А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом: Навч.посіб. –К.: МАУП, 2004. – 252 с.
7. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 104с
8. Кросман Ф. Як заробити на консалтингу. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
9. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб.пособ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
10. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер.с англ. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
11. Павлуцький А. Консалтинг – это поиск шансов и новых возможностей // Learning Company – М., 2001.
12. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 1999. - 240 с.
13. Управленческое консультирование. / Под ред. М. Кубра. - М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 433 с.

## Додаткова література

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 1999.
2. Батенко Л. Управление проектами — высший пилотаж менеджмента // Менеджмент и менеджер . — 2004. №3. С. 35-39
3. Громов А. В. Консалтинг малого предпринимательства / СанктПетербургский гос. ун-т экономики и финансов. — Препр. — СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2002. — 36с
4. Иванов М. С. Управление кадрами в консалтинговых организациях// [www.consultMarketing.ru](http://www.consultMarketing.ru)
5. Как оценить результаты работы с консультантами? // Бизнесконсультант, — 2003.— №7. — С. 36-38
6. Кацал І. Влучний удар // Консалтинг. – 2006. - №5(22). – С. 12-16
7. Консалтинг в Украине. — К.: Ассоциация Укрконсалтинг. — 1996. — 62-65 с. 12
8. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века // Планета КИС. Раздел консалтинг, опубликовано 21.06.2002//[www.pcweek.ru/kis](http://www.pcweek.ru/kis)

9. Паблишер А. Управленческий консалтинг: Путеводитель по рынку профессиональных услуг : Коммерсантъ XXI: 2002 — 263 с.
10. План развития страны: Сокращ. Версия для индивидуального и коллективного осознания / Под ред. И.Богословской, И.Дидковского, А.Чалого. – К.: Изд-во "Пенсия, 2006. – 212с."
11. Сенько В. Мировой рынок управленческого консультирования // Обзоры и аналитика // [www.spbc.ru](http://www.spbc.ru)
12. Теоретические основы управленческого консультирования // [consultancy.uchenie.net/chast2.1.html](http://consultancy.uchenie.net/chast2.1.html)- [chast2.3.html](http://consultancy.uchenie.net/chast2.3.html), [chast4.1.html](http://consultancy.uchenie.net/chast4.1.html)
13. Трофимова О. К Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом// Школа профессиональных бизнес-консультантов. — СПб.: — 2003// [www.spbc.ru](http://www.spbc.ru)
14. Трофимова О.К. Класифікація консалтингових послуг в Україні// Синергія. — 2004. — №3 (10). — с.19-26.
15. Трофимова О. К. Сравнительный анализ развития консалтинга в Украине и зарубежом // Бизнес обучение // [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)
16. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. — М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2002. — С. 250-251

## **НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ**

УДК: 338 (075.8)

Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності Спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг. / укл. Колісник Г.М. - Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. – 25 с.

Технічна редакція та  
комп'ютерна верстка: **Г.М. Колісник**

Підписано до друку  
Умов. друк. арк. 2,15  
Тираж: 20

Видано коштом укладача