

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра менеджменту і адміністрування

**ПРОГРАМА КУРСУ
ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних та семінарських занять

з дисципліни

«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»

Харків 2016

Програму курсу та методичні вказівки до практичних та семінарських занять з дисципліни “Основи управлінського консультування” розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 16 березня 2015 р., протокол № 20.

Рекомендуються для підготовки бакалаврів за напрямом підготовки 6.030601 “Менеджмент” усіх форм навчання.

Укладачі:

доц. О.В. Громова
старш. викл. Т.В. Нескуба

Рецензент:

проф. О.Г. Дейнека

ЗМІСТ

1	Загальна характеристика дисципліни.....	4
2	Мета і завдання викладання дисципліни.....	4
3	Розгорнута програма дисципліни.....	5
3.1	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управлінського консультування	5
3.2	Змістовий модуль 2. Основні засади проведення діагностики підприємства і проведення презентації консультаційних рекомендацій.....	7
4	Рекомендації до самостійних занять з дисципліни.....	10
5	Рекомендації до практичних та семінарських занять з дисципліни.....	11
	Список літератури.....	26

1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Консультавання з питань управління, тобто управлінське консультавання, є особливою сферою послуг і складовою частиною інфраструктури ринкової економіки. Останніми роками консультавання з індивідуальної професійної діяльності перетворюється на індустрію. У зв'язку з цим вивчення управлінського консультавання набуває важливого значення, перетворюючись на необхідний предмет базової теоретичної та практичної підготовки, і є досить актуальним.

Курс «Основи управлінського консультавання» вивчається студентами в процесі набуття рівня магістра і припускає наявність необхідних знань на основі предметів «Менеджмент», «Організаційна поведінка», «Аналіз господарської діяльності» та ін.

Навички, отримані студентом у результаті вивчення курсу «Основи управлінського консультавання», використовуються для конкретного застосування в промисловій та виробничій сфері. Для досягнення професійного рівня в рамках дисципліни «Основи управлінського консультавання» використовуються лекції, семінарські заняття; практичні та контрольні роботи, навчальні завдання; обговорюються реферати, доповіді, повідомлення; проводиться тестування.

Згідно з навчальним планом обсяг аудиторної та самостійної роботи за курсом складає: 18 лекційних (теоретичних) годин, 18 годин практичних занять та 108 годин самостійної роботи. Форма контролю – залік.

2 МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Вивчення дисципліни «Основи управлінського консультавання» має на меті формування творчого мислення студентів, набуття теоретичних знань та практичних навичок з організації практики менеджмент-консалтингу.

Завдання курсу – дати студентам чітке уявлення про сутність управлінського консультавання, навчити практиці проведення організаційного консультавання, принципам підбору консультантів організації та контролю її діяльності.

Предметом курсу є методи впровадження управлінських і економічних знань у практичну діяльність господарюючих суб'єктів, принципи та методи управління персоналом організації.

У результаті вивчення даної дисципліни студенти повинні

знати:

- історію розвитку управлінського консультування за кордоном і в Україні;
- особливості організації та проведення управлінського консультування в різних країнах;
- методи роботи управлінських консультантів;
- етапи реалізації організаційних рішень;
- моделі консультаційної діяльності;

вміти:

- організовувати і планувати процес консультування;
- проводити первинну і основну діагностику організації;
- аналізувати проблеми організації;
- проводити впровадження розробок щодо вдосконалення діяльності організації.

3 РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА КУРСУ

3.1 Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управлінського консультування

ТЕМА 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.

Виникнення і тенденції розвитку інституту консультування. Перша консалтингова фірма. Становлення консалтингу як офіційно визнаної професії. Зміст поняття «консалтинг». Управлінське консультування (management consulting) як вид консалтингової діяльності. Передумови розвитку управлінського консультування.

Ринок консультаційних послуг. Мета і завдання управлінського консультування. Перелік консалтингових продуктів. Особливості товару «консалтингова послуга».

Причини залучення консультантів в організацію. Потенційні споживачі консалтингових послуг. Консалтингові фірми.

Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні. Стан розвитку ринкової економіки. Основні постачальники консалтингових послуг. Переваги та недоліки вітчизняних консалтингових фірм.

Література: [1-6].

ТЕМА 2. Особливості етапів консалтингового процесу.

Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу. Зміст консалтингового процесу. Завдання консалтингового процесу. «Партисипативне» консультування. Процесне та експертне консультування.

Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з'ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення. Схема «7С» М. Коупа.

Література: [2, 5, 6].

ТЕМА 3. Поведінка консультанта в системі клієнта

Взаємовідносини консультанта і клієнта. Характеристика моделей консультування. Модель «експерт-клієнт». Модель «доктор-пацієнт». Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин консультанта і клієнта.

Поведінкові ролі консультанта і робота з клієнтом. Консультант-пропагандист. Технічний експерт. Інструктор та викладач. Помічник у вирішенні проблем. Розробник альтернатив. Шукач фактів.

Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію. Стратегія спеціаліста. Стратегія співробітництва. Стратегія навчання.

Література: [1, 4, 6].

3.2 Змістовий модуль 2. Основні засади проведення діагностики підприємства і проведення презентації консультаційних рекомендацій

ТЕМА 4. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.

Підготовка до консультування. Етапи консультаційного процесу. Встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами.

Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Особливості початкових зустрічей. Зміст початкових зустрічей консультанта і клієнта.

Попередній діагноз. Мета попереднього діагнозу проблеми. Постановка діагнозу. Сильні та слабкі сторони клієнта під час попереднього діагнозу. Методи аналізу інформації: метод «від загального до часткового», метод порівнянь.

Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Джерела інформації для попередньої діагностики проблеми клієнта. Внутрішні та зовнішні джерела інформації. Типові документи клієнтської організації.

Література: [1-6].

ТЕМА 5. Консультаційні пропозиції та угода на консультування.

Зміст і мета розроблення консультаційних пропозицій. Поняття «консультаційна пропозиція». Зміст консультаційних пропозицій. Структура технічного розділу консультаційної пропозиції. Штатний розділ консультаційних пропозицій. Заходи кваліфікаційного розділу. Фінансовий розділ і його зміст.

Угода на консультування, її структура та зміст. Елементи документа. Структура офіційної угоди про консультування.

Види консультаційних угод. Групи консультаційних угод: угода, що триває; діагностична угода; угода з впровадження; угода з підвищення кваліфікації керівників; проектна угода; угода з розвитку організації; угода з експертної консультації.

Література: [1,4].

ТЕМА 6. Розроблення та презентація консультаційних рекомендацій.

Мета, етапи та методологічні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій. Участь співробітників клієнта. Етапи розроблення консультаційних рекомендацій. Методологічні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій: «усунення вузьких місць», «концепція ідеальної системи». Модель розроблення рішення на основі концепції ідеальної системи.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Метод поділу. Метод мозкового штурму. Метод комбінування. «Конференція ідей». Метод колективного блокнота. Метод контрольних запитань. Метод фокальних об'єктів. Метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань.

Оцінка альтернатив вирішення проблеми. Багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи. Набір критеріїв вирішення проблеми. Метод «витрати–вигоди» у практиці консультаційних рекомендацій. Визначення ефективного варіанта рішення. Ранжування альтернатив за критеріями вартості та ефективності. Метод середньої точки. Метод Черчмена-Акофа. Метод лотерей. Метод експертної класифікації. Метод парних порівнянь. Метод векторів.

Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Особливості усного подання матеріалів. Правила успішної презентації. Схема проведення презентації.

Література: [1-4, 11]

ТЕМА 7. Упровадження змін в організації клієнта.

Програма підготовки до впровадження змін. Розподіл зобов'язань консультанта і клієнта. Заходи успішної реалізації змін. Програма підготовки до впровадження змін. Розподіл обов'язків консультанта і персоналу клієнта. Визначення темпу і термінів здійснення змін. Спостереження за ходом впровадження.

Створення систем підтримки і контролю результатів впровадження.

Модель успішного інноваційного процесу. Модель процесу внесення змін в організацію. Ефективні зміни. Алгоритм внесення змін у роботу організації. Авторитарне впровадження. Еволюційний шлях впровадження. Стадії здійснення організаційних змін.

Опір змінам. Причини опору нововведенням. Групи інноваційного реагування.

Тактики подолання опору організаційним змінам. Навчання і спілкування. Участь. Переговори. Маніпулювання і кооптація. Примус.

Література: [1-6].

ТЕМА 8. Основи реалізації кінцевого етапу консультування.

Термін та момент завершення консультування. Важливі аспекти завершального етапу процесу консультування. Сигнали до закінчення консультування.

Зміст і структура підсумкового звіту про консультування. Вимоги до підсумкового звіту. Схеми побудови змістовної частини підсумкового звіту.

Оцінка ефективності та результативності консультування. Результативність консультаційної діяльності. Визначення економічного ефекту від управлінського консультування. Показники оцінки управлінського консультування.

Література: [1, 4, 10, 11].

ТЕМА 9. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні.

Особливості розвитку бізнес-консалтингу в Україні. Дослідження ринку консалтингу. Періоди розвитку ринку консалтингу в Україні.

Класифікація консалтингових послуг в Україні. Консалтинг загального менеджменту. Консалтинг адміністрування. Консалтинг фінансового менеджменту. HR-консалтинг.

Консалтинг маркетингу. Виробничий консалтинг. ІТ-консалтинг.
Спеціалізований консалтинг.

Література: [1, 4, 7, 8].

4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Самостійні заняття призначені для закріплення та поглиблення теоретичних знань, які отримані під час лекцій, та ознайомлення з підручниками та посібниками, а також для формування навичок з розв'язання практичних завдань з управлінського консультування.

Для самостійної роботи пропонують такі теми для доповідей та рефератів:

Теми доповідей та рефератів з дисципліни

- 1 Історія та еволюція інституту консультування у промислово розвинених країнах.
- 2 Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.
- 3 Проблеми становлення інституту консалтингу в Україні та його урядова підтримка.
- 4 Консалтинг як професія та ділова активність.
- 5 Вибір поведінкової ролі консультанта.
- 6 Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування
- 7 Мотивація клієнта до залучення зовнішніх консультантів.
- 8 Умови взаємовигідного співробітництва.
- 9 Етичні проблеми збирання та використання внутрішньої інформації клієнта.
- 10 Консультаційні пропозиції як засіб маркетингу консалтингових послуг.
- 11 Узгодження інтересів консультантів і клієнта під час укладання контракту.
- 12 Проблеми інформаційного забезпечення процесу діагностування.

13 Обґрунтування вибору діагностичних методик та їх застосування під час аналізу клієнтської організації.

14 Якісні оцінки під час діагностування. Об'єктивність експертизи.

15 Визначення причин організаційної патології.

16 Проблеми активізації інноваційного потенціалу клієнта.

17 Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.

18 Генерація, оцінка та відбір раціональних ідей.

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

20 Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.

21 Етичні та професійні аспекти завершення консультування.

22 Визначення внеску консультанта у загальне поліпшення стану клієнтської організації.

5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Мета проведення практичних та семінарських занять – набуття студентами практичних навичок щодо застосування основних теоретичних положень управлінського консультування в практичній діяльності підприємств і організацій.

Завданням проведення практичних занять є практична підготовка студентів і формування у них навичок щодо використання основних методів управлінського консультування з урахуванням світового досвіду.

Практичне заняття 1. Вступ до дисципліни «Основи управлінського консультування».

Контрольні питання з теми:

1 Предмет та метод дисципліни, її завдання, структура та взаємозв'язок з іншими дисциплінами.

2 Роль дисципліни в організаційно-економічній підготовці магістрів.

3 Удосконалення методів та процесів управлінського консультування.

Практичне заняття 2. Становлення консультування як галузі знань і практичної діяльності.

Контрольні питання з теми:

1 Вкажіть основні причини виникнення консультування як виду бізнесової діяльності.

2 Який вид діяльності консультаційних організацій належить до управлінського консультування?

3 Охарактеризуйте особливості розвитку світового консультаційного бізнесу.

4 Назвіть причини низького попиту на українському консалтинговому ринку.

Ситуаційна вправа 1

На рисунку 5.1 наведено реструктуризаційну модель «Пентагон» Мак-Кінсі, а в таблиці 5.1 – зміст кроків реструктуризації підприємства. Проставте назви цих кроків відповідно до їх нумерації на рисунку.

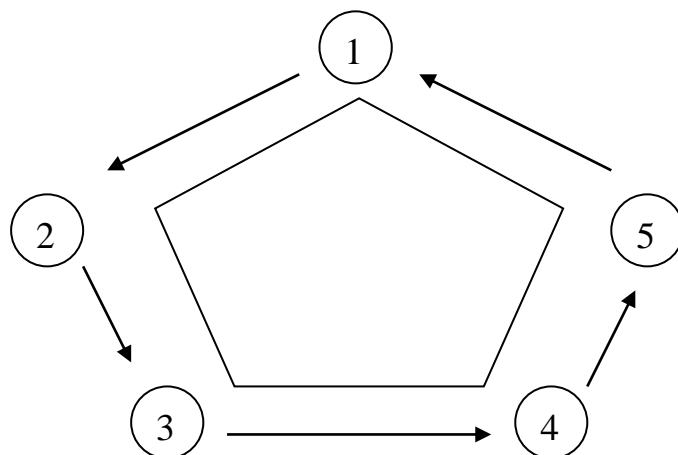


Рисунок 5.1 – Реструктуризаційна модель «Пентагон»

Таблиця 5.1 – Зміст кроків та дій з реструктуризації підприємства

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

Ситуаційна вправа 2

Продавець одягу і товарів для дому помітив, що за останні кілька років темп зростання продажів і прибутковість були помітно нижчими за планові. Вас найняли для того, щоб Ви допомогли збільшити темп зростання продажів і прибутковість компанії.

Компанія володіє 15 магазинами, розташованими в торгових центрах у міській та приміській місцевостях.

В усіх 15 магазинах впала прибутковість, незважаючи на скорочення витрат.

Практичне заняття 3. Фази процесу управлінського консультування.

Контрольні питання з теми:

- 1 Опишіть проектне і процесне консультування.
- 2 Розкрийте сутність консультування як процесу.
- 3 Назвіть учасників процесу консультування.

4 Які підходи до управлінського консультування Ви знаєте? Дайте характеристику кожному підходу.

5 Який підхід до консультування воліють використовувати міжнародні об'єднання консультантів? Чому?

6 Який, по-вашому, підхід доцільніше використовувати в умовах ринкової економіки? Чому?

Key-study: «Чи потрібен нам консультант?»

У 1993 році Шатурський меблевий комбінат отримав статус ВАТ. У цей період на підприємстві працювало 4200 осіб, ВАТ складалося із семи виробництв. Частина виробництв технологічно пов'язана, інша являє собою обслуговуючі допоміжні виробництва, соціальну сферу.

Головні проблеми, з якими комбінат зіткнувся на етапі підготовки до приватизації та у постприватизаційний період, типові для колишніх державних підприємств країн СНД: відсутність знань і досвіду управління АТ, неконкурентоспроможне виробництво.

Керівництво розуміло, що створення підприємства, здатного працювати в умовах ринкової економіки, – великомасштабний і дуже витратний проект. Але самостійно розробити ефективну програму фахівці комбінату були не в змозі.

Керівництво підприємства прийняло рішення про запрошення іноземної консалтингової фірми для проведення діагностичного обстеження: оцінки стану комбінату та вироблення рекомендацій.

У 1993 році був укладений контракт з англійською фірмою RAConsultingGroup на суму 42 000 доларів США. Результати діагностики показали, що основний вид продукції, що випускається комбінатом, застарів, оскільки незмінно виготовлявся останні 10 років. При надлишку загальної чисельності персоналу відчувався явний дефіцит людей із сучасним економічним мисленням. Облік не забезпечував необхідною інформацією управління, а контролю за дебіторською заборгованістю не було взагалі. Висновок, який зробили консультанти: необхідне реформування виробництва і управління, впровадження нових методів і систем управління,

розроблення заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

Результати діагностики показали недоліки управління, проте відсутність знань про прийоми та методи проведення перетворень змусила підприємство зайнятися пошуком нових консультантів.

У 1994 році "Шатура" виграла конкурс програми TACIS на отримання консультаційної допомоги. Компанія McKinsey & Co розробила трирічний план заходів у галузі маркетингу та збуту, удосконалення управління, фінансів, виробництва та продукту: допомогла розпочати підготовку до переходу на західну систему обліку.

У цілому консультанти компанії пропрацювали на комбінаті рік, допомагаючи впроваджувати розроблені заходи, проводячи навчання. Було розпочато перетворення в структурі управління, створено службу маркетингу, впроваджено оперативний облік.

У 1995 році меблевий комбінат знову отримав допомогу TACIS у вигляді співпраці з італійською компанією Cast. Цього разу вирішувалися два завдання: пошук іноземного інвестора та реструктуризація виробництва. За рекомендацією консультантів комбінат оновив асортимент продукції, почавши випуск спалень, і реструктуризував неприбуткове виробництво фанери. У 1997 році фірма Cast знайшла партнера для ВАТ "Шатура", і в результаті на базі фанерного виробництва було створено СП з італійською фірмою.

Одночасно з цим консультанти з енергоаудиту також працювали за проектом західної допомоги. Вони дали ряд практичних порад щодо зниження витрат енергоресурсів (пари, газу, електроенергії) – це встановлення лічильників, конденсаторовідвідників, впровадження комп'ютерної системи обліку поцехового споживання електроенергії, переклад енергоємних виробництв на роботу у другу зміну. Гроші, витрачені на придбання обладнання, повернулися в лічені місяці у вигляді економії від енергоресурсів. Повний перехід на міжнародну систему обліку було також здійснено за допомогою консультанта з Міжнародного корпусу експертів.

Наступного року з цієї ж організації був запрошений фахівець, який допоміг створити систему регіональних

представництв. Однак ідея регіональних офісів з агентами та регіональними проектами не прижилася: покупець не бажав купувати меблі по проспекту, не бачачи її у натуральну величину. Робоча група стала розробляти модель представництв з меблевими складами.

Перетворення, розпочаті у ВАТ "Шатура", за участю консультантів, тривають. Завдяки консультантам розвивається співробітництво і зміцнюються позиції комбінату в ділових та консультаційних колах Західної Європи.

Питання для обговорення:

- 1 Проаналізуйте кожен випадок співпраці з консультантами.
- 2 Чи вважаєте Ви правильним і обґрунтованим запрошення консультантів?
- 3 Чи можливо було здійснення робіт, виконаних консультантами, силами фахівців комбінату?
- 4 Дайте оцінку результатів співпраці з консультантами.

Практичне заняття 4. Принципи організації відносин між клієнтом і консультантом.

Контрольні питання з теми:

- 1 Охарактеризуйте способи ідентифікації консультаційною організацією своїх потенційних клієнтів.
- 2 Визначте переваги і недоліки моделей «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт», «спільна робота».
- 3 Які чинники впливають на вибір консультантом поведінкової ролі у відносинах з клієнтом?
- 4 Від чого залежить ефективність застосування моделей «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт», «спільна робота».

Ситуаційна вправа 1

Виробник соку займається переробкою фруктів у сік і його розливом в упаковки. Компанія завжди розливала сік в картонні півлітрові упаковки. Нещодавно після дослідження попиту на ринку компанія купила апарат з розливу соку в літрові пластикові пляшки. Останні два роки продажі збільшувалися приблизно по 20 % на рік. Але разом з тим прибуток компанії поступово

знижувався. Власник компанії не може визначити причину цього. Вас найняли з'ясувати причини.

Завдання:

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

2 Розробити модель вирішення проблеми на підприємстві.

Ситуаційна вправа 2

Ви – керівник планово-економічного відділу служби вагонного господарства. Між двома працівниками вашого відділу виникло взаємне нетерпіння, антипатія, яка заважає їм та іншим успішно працювати. Кожен з них окремо звертається до Вас з тим, щоб Ви прийняли його сторону. Пропонуються такі варіанти ваших дій:

1-й варіант – мій обов'язок будь-якими заходами не допустити, щоб конфлікт заважав роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня справа;

2-й варіант – доручу розібратися в цьому активові на зборах;

3-й варіант – перш за все з'ясую для себе суть проблеми і якщо змога намагатимусь їх примирити або вживатиму адміністративні заходи.

Обґрунтуйте ваші пропозиції з вирішення цього питання.

Практичне заняття 5. Джерела і методи збирання інформації для визначення діагнозу проблеми.

Контрольні питання з теми:

1 Які методи застосовуються консультантами для збирання інформації в клієнтській організації?

2 Як спланувати і провести спостереження в клієнтській організації?

3 За якими критеріями можна класифікувати документи, використовувані консультантом для збирання інформації у клієнтській організації?

4 У яких випадках слід застосовувати експертне оцінювання діяльності організації?

5 Вкажіть основні фінансові коефіцієнти і охарактеризуйте порядок їх розрахунків.

Ситуаційна вправа 1

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

Завдання:

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

2 Скласти перелік робіт, які необхідно виконати для підприємства.

3 Визначити перелік даних, які необхідно зібрати для аналізу.

4 Розробити варіант дій для виходу із ситуації.

Ситуаційна вправа 2

Виходячи із наведених нижче даних (таблиця 5.2), розрахуйте показники економічності, результативності апарату управління. Проаналізуйте їх, обґрунтуйте висновки і пропозиції.

Таблиця 5.2 – Показники роботи апарату управління структурного підрозділу залізничного транспорту

Показники	Роки	
	Базовий	Звітний
Загальна кількість працівників на підприємстві, люд.	284	234
Кількість працівників апарату управління, люд.	44	44
Вартість валової продукції, тис. грн	2161	2360
Прибуток, тис. грн	426,4	477,5
Рівень рентабельності, %	29	51
Фонд оплати праці управлінських працівників, грн	56,4	51,0
Загальний фонд оплати праці по підприємству, тис. грн	439,4	368,0

Практичне заняття 6. Позиційний аналіз організації.

Контрольні питання з теми:

- 1 Яка мета та особливості укладання консультаційних пропозицій?
- 2 Структура та зміст пропозицій.
- 3 Специфіка подання плану вирішення проблеми клієнта: терміни, етапи роботи, бажані результати, реальні оцінки.
- 4 Запобігання очікуванню «миттєвого дива».
- 5 Упорядкування інформації за окремими розділами пропозиції.
- 6 Порядок проведення презентації консультаційних пропозицій.
- 7 Досягнення взаєморозуміння та укладання угоди на консультування.
- 8 Зміст та цілі угоди на консультування.
- 9 Види консультаційних угод.
- 10 Підстави для вибору виду угоди.

Ситуаційна вправа

Компанія «Сандора» створена в 1995 році і більше 20 років є лідером вітчизняного ринку соків. За даними незалежних досліджень на частку продажів компанії «Сандора» припадає більше 46 % усіх обсягів роздрібних продажів соків, нектарів та напоїв в Україні.

Проектна сукупна потужність підприємств компанії «Сандора» – близько 1,5 млрд пакетів соків і сокової продукції на рік. Виробничі потужності компанії включають три заводи:

Виробничо-переробний комплекс № 1 площею 157 тис. м². Завод розташований у с. Миколаївське Миколаївської області. На ньому встановлено 18 ліній розливу виробництва Tetra Pak, на яких виробляються соки в упаковках 0,2, 0,25, 0,5, 1, 1,5 і 2 літри. Середньодобова продуктивність усіх ліній 2,5 млн пакетів (1,8 млн л). На заводі працює цех пюре та концентрованих соків, ділянка асептичного зберігання продукції. Склад напівфабрикатів площею 12 тис. м² дає змогу зберігати річний запас пюре та концентрованих соків для потреб виробництва. На виробничому комплексі № 1 також ведеться переробка фруктів і овочів.

Завод в с. Козачі Лагері (Херсонська обл.) спеціалізується на переробці томатів та яблук, а середньодобова продуктивність складає 480–500 тонн. На заводі встановлена лінія з переробки овочів і фруктів продуктивністю 20 тонн на годину.

Виробничий комплекс № 2 відкрито у 2006 році. Завод розташований у с. Мішково-Погорілове Миколаївської області. Площа заводу – 60 тис. м². На сьогоднішній день потужності виробничого комплексу № 2 складають 3,75 млн одиниць продукції на добу. На заводі встановлено 6 ліній з виробництва соків в упаковці Tetra Pak, лінія розливу вин ТМ «Святкова колекція» і «Золота Ольвія» в упаковку 1 л Square, і 2 лінії асептичного розливу соків, сокових напоїв і холодного чаю в PET упаковку. Також у 2009 році на виробничому комплексі були запуснені дві нові виробничі лінії для випуску газованих напоїв (CSD) у форматах упаковки 0,5 л, 1 л, 2 л, і 2,5 л.

На заводі працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех. Рецептура соку, а також повна інформація про кожну одиницю випущеної продукції зберігається в пам'яті

комп'ютера, що необхідно для контролю якості та подальшого аналізу готової продукції. Відмінною особливістю нового заводу є унікальний цех готової продукції, відвантаження з якого ведеться прямо в залізничні вагони, що заїжджають на міні-перон, розташований на складі готової продукції.

30 % продукції виготовляється з української сировини. У 2009 році цей відсоток був більший. Закуповувати більше вітчизняної сировини було б добре, але її, на жаль, не завжди вистачає для промислового виробництва. Наприклад, у 2008 році урожай томатів був не дуже хорошим. У 2007-му не вистачало вітчизняних яблук, абрикосів і персиків, це пов'язано з погодними умовами, неврожаєм, а також поганим станом українського садівництва. Сировину з екзотичних фруктів постачає компанія Cargill.

Загальна добова продуктивність компанії «Сандора» складає більше чотирьох мільйонів пакетів. У продуктивний портфель компанії сьогодні входить 20 торгових марок. Для компанії «Сандора» пріоритетними є смакові переваги споживачів. Асортимент продукції ТОВ «Сандора» представлено більш ніж 200 позиціями, що може задовольнити очікування будь-якого споживача, який з усього розмаїття смаків та їх комбінацій вибере саме свій.

Торгові представництва ТОВ «Сандора» обслуговують більшу частину території України. Компанія експортує 20 % своєї продукції, що складає більше 60 % всеукраїнського експорту соків. Її продукція представлена в понад 20-ти країнах світу: США, Великобританії, Німеччині, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також у країнах ближнього зарубіжжя – Росії, Білорусі, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизії, Туркменії і Таджикистані.

Індекс впізнавання продукції компанії «Сандора» у споживачів складає 90 %. Це найвищий показник серед усіх виробників соків і сокової продукції в Україні. Продукція ТОВ «Сандора» представлена в усіх цінових категоріях й доступна споживачеві з будь-яким рівнем доходу.

Фінансова діяльність. За підсумками минулого року компанія наростила продажі в понад 1 млрд грн, рівень рентабельності – 20 %. З часу придбання «Сандори» компанією

«Пепсі», інвестиції у виробництво і технології складають більше 35 млн доларів. На виробничих комплексах компанії у 2008 році були встановлені дві нові лінії з виробництва сокової продукції в упаковці Tetra Pak. Також велика інвестиція 2008 року – забезпечення торгових точок України фірмовим холодильним обладнанням.

Але рівень кредиторської та дебіторської заборгованості на сьогоднішній момент є високим. Рівень продажів за останні роки має тенденцію до скорочення.

На підприємстві часто проводяться різні тренінги. Існує підхід до структури навчання: «70-20-10». Його зростаюча популярність підтверджує користь навчання безпосередньо на робочому місці. Даний підхід також використовують такі компанії, як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft та ін. Суть його проста:

- 70 % часу йде на навчання за рахунок вирішення реальних завдань на своєму робочому місці, участь у проектах, виконання нових обов'язків;

- 20 % часу відводиться навчанню на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг і т. д.;

- 10 % часу віддається на навчання в навчальних класах: семінари, тренінги і т. д.

Для працівників доступна велика база бізнес-інформації, а в результаті злиття з міжнародною корпорацією «Пепсі» у 2007 році кращі фахівці та консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїзять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника і розвинути його потенціал у рамках процесу TIP (talent identify process – процес ідентифікації талантів), що діє в компанії. Але при цьому на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів – наявність робочих місць, на яких люди довго не затримуються, хоча є і працівники, які працюють 10-12 років.

Штат співробітників компанії складає більше 3,2 тис. осіб.

У зв'язку з кризою 2008 р. у компанії «Сандора» провели невелику оптимізацію – 3 % співробітників.

Науково-дослідні роботи та інновації:

- наявність патентів. У серпні 2006 року компанія «Сандора» отримала сертифікат відповідності підприємств компанії вимогам BRC Global Standard-Food. Отримання цього стандарту дає можливість ТОВ «Сандора» реалізовувати свою продукцію у Великобританії, Фінляндії, Норвегії, Швеції та Нідерландах;

- дослідний потенціал. На виробничому комплексі № 1 в с. Миколаївське Миколаївської обл. запущено в роботу лінію з розливу соків «Садочок» у порційну упаковку об'ємом 0,2 л потужністю 20 000 пакетів за годину. Друга лінія встановлена на виробничому комплексі № 2 в с. Мішково-Погорілове Миколаївської обл. і розрахована на випуск продукції «Садочок» і «Сандора» в упаковці об'ємом 2 л. Її потужність складає 5000 пакетів за годину. Завдяки двом новим лініям виробничі потужності компанії збільшилися на 10 % і досягли 1,5 млрд пакетів за рік;

- інтенсивність і ефективність досліджень. Не так давно в компанії значно вдосконалено технологічний процес, а саме концентрований сік отримують шляхом переробки соку прямого віджиму при випаровуванні або заморожуванні води. На спеціалізованих виробництвах концентрованому соку повертають максимально очищену воду в асептичних умовах, тобто у вакуумній установці при повному захисті від впливу зовнішнього середовища – повітря, світла і т. ін. Відновлений таким чином сік не відрізняється (відрізняється мінімально) від свіжовіджатого як за зовнішнім виглядом, так – і це головне – за лабораторними показниками якості. До початку літнього сезону науково-дослідний і «збутовий» персонал компанії «Сандора» розробив і вивів на ринок нові для України продукти – напій з високим вмістом соку Sanday Ice Fruit та фруктову воду Sanday Ice Water. Розвиток нових для українського ринку категорій напоїв є поширенням тенденції до споживання «здорових» продуктів.

Завдання:

- 1 Провести аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

- 2 На основі отриманих даних визначити можливості та ризики діяльності компанії «Сандора».

3 Розробити SWOT-матрицю і зробити висновки.

Практичне заняття 7. Заходи контролю за ходом реалізації консультаційного проекту.

Контрольні питання з теми:

1 Які методи застосовуються консультантами для збирання інформації в клієнтській організації?

2 Як спланувати і провести спостереження в клієнтській організації?

3 Назвіть методи економічного аналізу інформації.

4 Вкажіть основні фінансові коефіцієнти і охарактеризуйте порядок їх розрахунків.

Ділова гра «Вибір стратегії».

Практичне заняття 8. Забезпечення якості консультаційної послуги.

Контрольні питання з теми:

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

2 У чому полягає організаційне забезпечення реалізації впровадження?

3 Як консультант повинен здійснювати підтримку реалізації розроблених ним пропозицій?

4 В чому полягає модель інноваційного процесу Ларі Грейнера?

5 Переговори та пошук компромісу в умовах інноваційного опору.

Ситуаційна вправа

Розроблена для компанії «Інкуб» програма реструктуризації насторожила багатьох менеджерів. До того в компанії використовувалася лінійно-функціональна структура управління. Нова програма була побудована на принципі «без босів» і передбачала створення команд ланцюговим способом. Робоча

команда мала складатися з 18 учасників без безпосереднього керівництва. Це забезпечувало підвищення продуктивності праці і поліпшення її якості. Члени команди повинні були розподіляти роботу між собою й організувати виробничий цикл від початку до кінця. Кожний мав ознайомлюватися з тим, як працюють інші. Передбачалося, що працівники самі встановлюють собі робочий час, складають розклад робіт, перевіряють якість своєї роботи. Бригадний зарібок мав ділитися між членами бригади пропорційно до кількості і якості зробленого. Відмінявся контроль за виходом на роботу і закінченням трудового дня.

Проте багатьом не подобається працювати з людьми, які мають рівні з ними владу і права. Такі індивіди не сприймають пропонуваніх змін.

Запитання:

1 Які кадрові перестановки осіб, що працювали на менеджерських посадах, варто зробити у разі прийняття програми?

2 Якими заходами можна забезпечити нормальну трудову діяльність робочих команд «без босів»?

3 Охарактеризуйте небезпеки, з якими може зіткнутися організація, схильна побудувати виробничу діяльність за принципом «без босів».

Практичне заняття 9. Оцінка результативності і ефективності консультування.

Контрольні питання з теми:

1 Що розуміється під якістю консультування?

2 Що є чинниками, що визначають якість консультування?

3 Чим зумовлюється якість консультування?

4 Чи завжди відразу очевидний ефект від змін у компанії-клієнті, внесених на підставі рекомендацій консультанта?

5 Контроль за виконанням консультаційного проекту здійснюється клієнтом?

6 Позитивний результат після надання консультаційних послуг – заслуга тільки консультанта?

7 Відчутний результат настає відразу після реалізації рекомендацій консультанта?

8 Чи можуть витрати на консультаційні послуги характеризувати їх рівень і на їх основі оцінювати ефективність?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основний

1 Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 228 с.

2 Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учеб.-практ. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М., 2006. — 240 с.

3 Васильев Г.А. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для ВУЗов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 255 с.

4 Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання: Навч. посіб. / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.

5 Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 288 с.

6 Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра. — М.: Планум, 2004. — 976 с.

Додатковий

7 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2005. — 448 с.

8 Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. — СПб.: Питер, 2002. — 123 с.

9 Кідрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Знання, 2006. — 366 с.

10 Швиданенко Г.О. та ін. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — 584 с.

11 Лісна Н.С., Ріпка В.Б., Шатовська Т.Б. Інтелектуальний аналіз даних (дейтаманінг): Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — 112 с.