



Міністерство освіти і науки України

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту, адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування**

# **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ**

**Методичні вказівки  
для практичних занять  
для здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»**



**Харків 2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

# **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ**

Методичні вказівки  
для практичних занять  
для здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
рішенням  
Науково-методичної ради  
факультету МАП  
Протокол № 8  
від 08.04.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.942(072)

У-67

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 8 від 29.03.2024 р.

**Рецензенти:**

**Ю. І. Данько**, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, д-р екон. наук, професор;

**В. С. Ніценко**, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

У-67 Управлінський консалтинг: методичні вказівки для практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 42 с.

Видання призначене для представлення програми практичних занять з дисципліни «Управлінський консалтинг» за темами: становлення і розвиток управлінського консультування; сутність та особливості консультаційної діяльності; консультаційні послуги: сутність та особливості; класифікація консультаційних послуг; консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку; консалтинг як сфера професійної діяльності; консультаційний процес: зміст та послідовність; комунікації консультаційного процесу; моделі консультування; поведінкові ролі та стратегії консультантів; маркетинг консультаційних послуг; маркетингові стратегії консалтингових організацій; нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.942(072)

**Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко**, канд. екон. наук, доцент

© Ткачова С. С., 2024

© ДБТУ, 2024

## ЗМІСТ

Вступ	5
Структура навчальної дисципліни	6
Завдання для практичних занять	7
<i>Практичне заняття 1</i>	7
Тема 1 Становлення і розвиток управлінського консалтингу	
Тема 2 Сутність та особливості консультаційної діяльності	
<i>Практичне заняття 2</i>	14
Тема 3 Консультаційні послуги: сутність та особливості.	
Класифікація консультаційних послуг	
<i>Практичне заняття 3</i>	17
Тема 4 Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	
<i>Практичне заняття 4</i>	20
Тема 5 Консультаційний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультаційного процесу	
<i>Практичне заняття 5</i>	23
Тема 6 Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	
<i>Практичне заняття 6</i>	28
Тема 7 Маркетинг консультаційних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	
<i>Практичне заняття 7</i>	32
Тема 8 Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності	
Методи навчання	38
Методи контролю	38
Методичне забезпечення	39
Рекомендована література	40
Електронні інформаційні ресурси	41

## ВСТУП

Управлінський консалтинг являє собою комплекс спеціальних послуг професійного характеру, що допомагають керівникам та менеджерам аналізувати й розв'язувати проблеми, з якими стикаються сучасні організації. Управлінський консалтинг як сфера професійних послуг розвивається доволі динамічно та впевнено набуває рис самостійної професії. Для того, щоб надавати дійсно корисні та актуальні послуги, консультант повинен постійно бути у курсі економічних, соціальних, політичних змін, що відбуваються у суспільстві. Він має передбачати події, які можуть вплинути на бізнес організацій-клієнтів, і на цій підставі давати рекомендації, що дійсно допоможуть досягти високих показників підприємства та зберегти їх в умовах кардинальних змін у зовнішньому середовищі. Інформаційні технології та інноваційні підходи в управлінні бізнесом сприяють підвищенню попиту на послуги консалтингу та відкривають для консультантів нові перспективи.

Управлінський консалтинг тісно пов'язаний з іншими професійними послугами. Цей взаємозв'язок є багатограним і передбачає як співпрацю й обмін знаннями, так і конкуренцію на національному та міжнародному ринках. В цілому, управлінський консалтинг можна розглядати як важливу складову менеджменту організацій та окрему сферу професійних послуг. Знання та навички управлінського консалтингу є важливими для формування необхідних якостей майбутнього магістра менеджменту.

Основною метою дисципліни «Управлінський консалтинг» є надання здобувачам ґрунтовних знань щодо організації та ефективного здійснення консультаційної діяльності в організаціях, її комплексного забезпечення, удосконалення та розвитку відповідно до сучасних викликів, вимог та змін.

Завданнями дисципліни є ознайомлення здобувачів: з етапами становлення та розвитку управлінського консалтингу в світі та в Україні; з сутністю та особливостями консалтингової діяльності та консалтингових послуг; особливостями створення, управління та розвитку консалтингових організацій; змістом та послідовністю процесу консультування; моделями консультування, що використовуються на практиці; маркетинговим, фінансовим та нормативно-правовим забезпеченням консалтингової діяльності.

У методичних вказівках за кожною темою дисципліни передбачено подання мети, теоретичних відомостей та ключових термінів, питань для обговорення, практичних завдань. В якості практичних завдань здобувачам пропонуються завдання, які передбачають збір, систематизацію та аналіз інформації за вказаними питаннями, передбачається робота з кейсами за матеріалами діючих українських і міжнародних консалтингових компаній, заплановано виконання творчих завдань.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів та тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг	аудиторних			Самостійна робота	
		усього	в тому числі					усього	в тому числі			
лекції	лабораторні		практичні	лекції	лабораторні	практичні						
<b>Розділ 1 Основи управлінського консалтингу</b>												
<b>Тема 1</b> Становлення і розвиток управлінського консалтингу	10	3	2		1	7	10	1	1			9
<b>Тема 2</b> Сутність та особливості консультативної діяльності	10	3	2		1	7	11	1			1	10
<b>Тема 3</b> Консультативні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультативних послуг	12	4	2		2	8	11	1	1			10
<b>Тема 4</b> Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	12	4	2		2	8	11	1			1	10
<i>Разом за розділом 1</i>	44	14	8		6	30	43	4	2		2	39
<b>Розділ 2 Технологія консультативної діяльності</b>												
<b>Тема 5</b> Консультативний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультативного процесу	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
<b>Тема 6</b> Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
<b>Тема 7</b> Маркетинг консультативних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	11	4	2		2	7	11	2	1		1	9
<b>Тема 8</b> Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультативної діяльності	11	4	2		2	7	12	2	1		1	10
<i>Разом за розділом 2</i>	46	16	8		8	30	47	8	4		4	39
<b>Всього годин</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>16</b>		<b>14</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>78</b>

## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Становлення і розвиток управлінського консалтингу	1	
2	Сутність та особливості консультативної діяльності	1	1
3	Консультативні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультативних послуг	2	
4	Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	2	1
5	Консультативний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультативного процесу	2	1
6	Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	2	1
7	Маркетинг консультативних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	2	1
8	Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультативної діяльності	2	1
	<b>Разом</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1*

#### ТЕМА 1

#### СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

**Мета:** вивчення та обговорення основних етапів становлення та розвитку управлінського консалтингу в світі і в Україні, особливостей формування ринку управлінського консалтингу України.

#### **Теоретичні відомості та ключові терміни**

*Управлінський консалтинг* – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

*Метою консалтингу* є системна розробка і проведення комплексу змін для переходу компанії клієнта із стану початкового в стан бажаний.

Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні; управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом; маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо.

*У найширшому сенсі слова консультування як допомога порадою існувало стільки, скільки існує людство. Проте як професійна діяльність консультування оформилося на Заході на початку ХХ століття. Його появу пов'язують з промисловою революцією. У 20-ті роки виникли перші професійні фірми, які надавали послуги з управлінського консалтингу. Але тільки в 50-ті роки управлінський консалтинг стає самостійною сферою бізнесу. Під час Другої світової війни з'явився попит на консалтингові послуги в державному секторі і у військовому комплексі. За «золотий період» його розвитку вважають післявоєнні роки. У 70-80-ті рр. зростання ринку консалтингових послуг відносно стабілізувалося і зберігало стійкі темпи, не дивлячись на кризові періоди світової економіки. Останнім часом - це один з ринків, що найшвидше розвивається у світі.*

*Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм. Далі було відкриття філій або представництв цих компаній на території України, що дозволило об'єднати західний досвід і знання специфіки українського ринку. У даний час ринок консалтингових послуг України поступово зазнає зміни у бік зростання кількості вітчизняних консультаційних фірм. Вони надають послуги як українським, так і західним компаніям. Крім того, на українському ринку діють і приватні консультанти. Це фахівці як широкого профілю, так і вузькі технічні фахівці.*

*Основними причинами звернення до консультантів є: невизначеність ситуації; необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку бізнесу; проблема, що виявлена, носить комплексний, системний характер; існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині компанії; потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей; необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях; наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань й інструментарію; необхідність в навчанні у процесі консультацій.*

Основними чинниками, що визначають розвиток ринку консалтингових послуг, є: глобалізація економіки, розвиток науки і практики, нові інформаційні технології, посилення конкуренції і динаміка ринку, нові підходи до споживачів, укрупнення лідерів ринку та ін.

*Сьогодні на українському ринку консалтингу України працюють: транснаціональні консалтингові корпорації; крупні багатофункціональні фірми; вузькоспеціалізовані фірми; навчальні заклади та центри, які здійснюють підготовку і перепідготовку фахівців; одноосібні незалежні консультанти, що є висококваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи, які є експертами з певних проблем і (або) постійними консультантами*



при великих фірмах. За оцінками експертів, станом на початок 2022 року в Україні працювало більше 5 тис. консалтингових фірм.

*Інтереси консалтингових компаній представляли і представляють професійні об'єднання та асоціації:* Асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг»; Українська асоціація менеджмент-консультантів, Українська асоціація центрів підтримки бізнесу, Асоціація консалтингових фірм, Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine та ін.

*Провідні міжнародні професійні об'єднання консультантів.* Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм: Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (FEACO) і Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF). Індивідуальні консультанти мають своє об'єднання – Інститут менеджмент-консалтингу (ІМС). Крім того, існують спеціалізовані асоціації, такі як Міжнародна асоціація консультантів по організаційному розвитку (IODA), а також Асоціація консультантів по підбору вищого управлінського персоналу (AESC).

### **Питання для обговорення**

1. З чим пов'язують розвиток консалтингу як самостійної сфери бізнесу?
2. Кого вважають першими професійними консультантами?
3. Які основні чинники впливають на розвиток ринку консалтингових послуг сьогодні?
4. Чому існує і буде інтувати попит на консалтингові послуги?
5. Які Ви знаєте великі міжнародні консалтингові компанії, що існують у світі і в Україні?
6. Які фірми діють на ринку консалтингових послуг України?
7. Якою є структура ринку консалтингових послуг України? Які проблеми існують на цьому ринку?
8. Які професійні об'єднання та асоціації представляють інтереси основних учасників ринку консалтингу в Європі і в Україні?
9. Якою діяльністю займаються об'єднання консультантів?

### **Практичні завдання**

1. Представити доповідь та презентацію, підготовлені за результатами виконання завдання для самостійної роботи №1 – «Про становлення та розвиток управлінського консалтингу в світі та в Україні».

2. Представити доповідь та презентацію, підготовлені за результатами виконання завдання для самостійної роботи №2 – «Про міжнародні та українські професійні асоціації як важливих учасників ринку управлінського консалтингу в світі та в Україні».

3. Зробити звіт про виконання завдання, пов'язаного з неформальною освітою за однією з тем управлінського консультування. Надати інформацію: яку освітню платформу обрано, за якою темою обрано освітній курс або серіал, на якому етапі знаходиться виконання цього завдання. За умов, що завдання

виконано, охарактеризувати структуру курсу або серіалу, його зміст, форму подання матеріалів, отримані знання, практичні рекомендації, компетенції, зміст та результати тестування; продемонструвати отриманий сертифікат. Зробити висновок про отримання досвіду з неформальної освіти, а також про можливість надання консультацій в майбутній діяльності за темою освітнього курсу або серіалу.

## ТЕМА 2

### СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення основних понять та особливостей консалтингової діяльності та управлінського консалтингу.

#### Теоретичні відомості та ключові терміни

*Консультаційна (консалтингова діяльність або консалтинг)* (від англ. *to consult* – консультиувати, 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 консультиування* (його місія) – у сприянні вирішенню проблем та підвищенні ефективності діяльності клієнта.

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

*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 консультиування* є ситуації, явища і процеси, які виникають у діяльності клієнта.

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

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

*Консультант* – це 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 (консалтингова) фірма* – це 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.

Водночас консультування передбачає і *безпосередню наявність іншої сторони – клієнта*. Спільна діяльність консультанта і клієнта, спрямована на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього, *називається консультаційним процесом*. У консультаційному процесі його учасники взаємодіють між собою.

*Консалтинг* носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер. На відміну від управлінського процесу, *консалтинг допускає спільну роботу* консультанта і клієнта. Проте ступінь участі клієнта різна, вона залежить від проблем, що вирішуються.

*Існує широкий діапазон консультаційних продуктів і процесів*, які є результатом консалтингу. Їх вид залежить від цілей, які переслідує клієнт, звернувшись до консалтингової фірми за послугами, від спеціалізації консультанта, а також від вибору методу вирішення проблем клієнтів. Вони можуть виражатися в результатах, що представлені у вигляді продукту (поради, презентації, експертні висновки, бізнес-плани), або можуть виражатися у процесах, що відображають певний вид робіт (пошук партнерів, інвесторів, ринків; дослідження, навчання, сприяння діяльності, фінансове управління).

*Консалтингова діяльність здійснюється відповідно до таких принципів, як:*

- ✓ незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- ✓ професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- ✓ достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- ✓ використання передового досвіду;
- ✓ наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;
- ✓ використання системного підходу, який дає розуміння компанії-клієнта як багаторівневої системи, що складається з підсистем, що управляють, і підсистем, що є керованими;
- ✓ комплексність у вивченні і консультуванні, що допускає багатостороннє вивчення компанії – її зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів;
- ✓ вивчення компанії-клієнта у нерозривному зв'язку з умовами її функціонування;
- ✓ пріоритетність інтересів клієнтів;
- ✓ облік умов, необхідних для реалізації розроблених заходів;
- ✓ сприяння підвищенню компетентності керівників і персоналу компанії-клієнта;
- ✓ рекомендаційний характер висновків і пропозицій, а не обов'язковий або нормативний;
- ✓ дотримання конфіденційності;

- ✓ коректність відносно обслуговування клієнтів, що конкурують між собою;
- ✓ використання достатньої інформації для виконання замовлення;
- ✓ дотримання етичних норм поведінки.

Існують різні підходи до визначення сутності поняття «управлінський консалтинг». Визначення об'єднані у 3 групи.

*Перша група визначень* характеризується використанням широкофункціонального погляду на консультування. Типовим визначенням є визначення Фріца Стеела, який під *процесом консультування розуміє* будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальні за це.

*Друга група визначень* розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє низку характеристик, якими вона повинна володіти. Так, Леррі Грейнер і Роберт Метцгер під *управлінським консалтингом* розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх вирішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень.

*До третьої групи* відносять визначення Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління, *управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг)* – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

*Метою консалтингу* є системна розробка і проведення комплексу змін для переведення клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний. Консалтинг, що є методом впровадження наукових знань в економіку, виконує функції її раціоналізації.

*Управлінський консалтинг* направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні, управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом, маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо.

Зміст управлінського консалтингу повною мірою може бути розкритий при розробці типології консультаційної діяльності. Типологія необхідна для точної ідентифікації кожного нового виду управлінського консалтингу. Управлінський консалтинг класифікують за 16-ма ознаками. Кількість класифікаційних ознак і типів управлінського консалтингу постійно зростає.

### **Питання для обговорення**

1. Що таке консалтингова діяльність? Чи є принципова різниця між поняттями консалтингова, консультаційна діяльність, консалтинг?

2. Що є метою, предметом та об'єктом консультування?
3. Хто є суб'єктами консалтингової діяльності? Наведіть їх основні характеристики.
4. Чим консалтинг відрізняється від управлінського процесу?
5. Якими можуть бути форми консультаційних продуктів і процесів? Наведіть приклади.
6. Відповідно до яких принципів здійснюється консалтингова діяльність? Поясніть прояв вказаних Вами принципів на практиці.
7. Що таке «управлінський консалтинг»? Чи є різні трактування цього поняття?
8. Чи відрізняються цілі консалтингу та управлінського консалтингу?
9. Які напрями управлінського консалтингу стали актуальними в світі і в Україні після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну?
10. Визначте перспективи розвитку управлінського консалтингу в світі і в Україні на найближчі 5 років. Відповідь аргументуйте.
11. Які ознаки використовують для класифікації типів управлінського консалтингу. Охарактеризуйте та поясніть їх. Чи можна визначити нові ознаки та типи управлінського консалтингу відповідно до нових реалій в світі і в Україні?

### **Практичні завдання**

1. Представити стислий письмовий звіт про результати самостійної роботи над кейсом «Велика кар'єра – це легко: розвінчуємо міфи про роботу в компаніях «Великої четвірки». Підготуватися до обговорення положень кейсу в групі. Для отримання додаткової інформації про консалтингову компанію «EY в Україні» необхідно ознайомитися з матеріалами, розміщеними на офіційному сайті компанії.

2. За інформацією, поданою на офіційному сайті «Бюро продажів Андрія Крупкіна» за посиланням: <https://krupkin.pro/uk/istoriya-kompanii-uk/>, сформував кейс про компанію. До складу кейсу включити інформацію про: історію компанії; склад і досягнення команди; перелік послуг, які надаються; успішні кейси компанії за різними напрямками діяльності; про співпрацю та базу знань компанії. Особливу увагу приділити Академії продажів Андрія Крупкіна за посиланням: <https://krupkin.academy/>. Проаналізувати інформацію про навчання, позитивні відгуки, контакти. Оцінити сайт компанії.

Кейс про компанію повинен бути оформлений у письмовій вигляді – в якості доповіді або презентації. Можливо під час обговорення результатів виконання завдання демонструвати сайт компанії.

3. Визначити 5 нових (не вказаних у конспекті лекцій) класифікаційних ознак та 5 груп типів управлінського консалтингу за результатами аналізу наукових публікацій, публікацій експертів-практиків, нових тенденцій ринку консультування.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### ТЕМА 3

#### КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення сутності поняття «консалтингова послуга», особливостей консалтингових послуг як товару, класифікації консалтингових послуг.

#### Теоретичні відомості та ключові терміни

За результатами консультування у власність клієнта переходить *інтелектуальний продукт* – консалтингова послуга. Консалтингова послуга є особливим товаром, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його невідчутності й унікальності.

*Специфіка консультаційної послуги* полягає в наступному: 1) клієнт може оцінити якість наданої йому послуги лише після завершення консультування або через якийсь проміжок часу; 2) якість консалтингової послуги безпосередньо залежить від фаховості консультантів; 3) реалізувати консалтингову послугу у завершеній формі без наявності індивідуального споживача неможливо; 4) кожна послуга є невідчутною та унікальною. З огляду на це, ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст.

*Консалтингові послуги мають свій життєвий цикл:* стадії проектування і розробок; апробації; випуску на ринок; зростання; зрілості; насичення і занепаду. Цей процес має також і часову визначеність.

*Традиційно ринок консультування сегментують за такими ознаками:*

- ✓ функціональним призначенням консалтингового продукту;
- ✓ галузевою приналежністю клієнтів консалтингових послуг;
- ✓ географічним положенням консалтингових компаній.

*Консалтингові послуги класифікують за функціональними потребами клієнтів* – виділяють стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, послуги по підборі персоналу вищої управлінської ланки. Стратегічний консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів. Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління. Організаційний консалтинг пов'язаний з організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління. ІТ-консалтинг пов'язаний з інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління. Підбір персоналу вищої управлінської

ланки полягає в підборі і оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу.

*Консалтингові послуги класифікують за методологією їх проведення – виділяють експертне, процесне, навчальне і інтегроване консультування. Експертне консультування припускає виконання всього спектру робіт: від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами. Роль клієнта при цьому полягає в надання консультантові необхідної інформації, здійсненні контролю за його діяльністю, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень. Процесне консультування припускає, на додаток до експертного, участь клієнта в розробці рекомендацій. Навчальне консультування припускає реалізацію програм по навчанню персоналу організації, підприємства в різних формах. Інтегроване консультування припускає поєднання процесного і експертного консультування, а навчальне консультування розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультування.*

*У Європейському довіднику консультантів виділяють 8 груп консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності: 1) консультування із загальних питань управління, яке потребує від консультанта володіння різними методами і інструментами управління, зокрема стратегічного; 2) адміністрування, що потребує вміння оптимізувати управління компанією; 3) фінансового управління, що припускає надання допомоги в пошуку джерел фінансових ресурсів; оцінці поточної фінансової ефективності діяльності компанії тощо; 4) управління кадрами, яке включає оптимізацію залучення і використання людських ресурсів компанії; 5) маркетингу, який забезпечує адаптивність компанії до умов зовнішнього середовища; 6) виробництва, яке припускає ухвалення рішень в галузі отримання продукції потрібної якості, в потрібній кількості, в строк, з мінімальними витратами; 7) послуги з інформаційних технологій, які включають розробку рекомендацій по впровадженню систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосуванню комп'ютерів у різних функціональних сферах; 8) спеціалізовані послуги – ті види послуг, які відрізняються методами або об'єктами консультування.*

### **Питання для обговорення**

1. Що таке «консалтингова послуга» і які особливості вона має?
2. Які етапи життєвого циклу має консалтингова послуга? Поясніть на прикладі.
3. За якими ознаками традиційно сегментують ринок консультування?
4. Як класифікують консалтингові послуги за функціональними потребами клієнтів?
5. Яку діяльність проводить консультант під час стратегічного консультування?

2. Які проблеми вирішує консультант під час операційного консультування?
3. На що орієнтований організаційний консалтинг? Наведіть приклади.
4. Які методики може використовувати консультант під час підбору персоналу?
5. Як Ви розумієте різницю між процесним і експертним консультуванням? Наведіть характеристики кожного виду консультування.
6. Які переваги навчального консультування Ви можете назвати?
7. Які групи консалтингових послуг виділяють у Європейському довідникові консультантів? Наведіть стислі характеристики груп.
8. Які види консультування об'єднує інтегроване консультування?
9. До якої групи консалтингових послуг можна віднести безпекове консультування, актуальність якого стрімко зростає після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну?
10. Визначте особливості консалтингової послуги як товару. Відповідь обґрунтуйте.

### **Практичні завдання**

1. Представити письмовий звіт про виконання самостійного завдання за темою – з результатами аналізу інформації, отриманої на підставі 2 обраних відео-матеріалів у плейлисті «Можливості для бізнесу, стартапів» на ютуб-каналі компанії «Час змін».
  - 1.1. Які відео були обрано для вивчення?
  - 1.2. Про які можливості розвитку українського бізнесу за допомогою грантів Ви дізналися під час перегляду відео?
  - 1.3. Які висновки можете зробити щодо розвитку в Україні грантового консалтингу?
  - 1.4. Як могли би охарактеризувати консалтингову компанію «Час змін»?
2. Визначте перелік галузей, в яких Ви на основі знань, отриманих в процесі навчання, змогли би надавати консалтингові послуги.
3. Складіть перелік робіт (послуг), які Ви змогли би виконувати для організації-клієнта у сфері управлінського консалтингу з питань менеджменту, економіки, маркетингу. Сформований перелік аргументуйте отриманими знаннями, наявністю практичного досвіду, актуальністю розвитку послуг і Вашим бажанням удосконалюватися тощо.
4. В мережі Інтернет знайдіть приклади консультування з питань загального управління, адміністрування, фінансового управління, управління кадрами, маркетингу, виробництва. Інформацію можна отримати на офіційних сайтах консалтингових компаній у розділах виконаних проєктів, відгуків від організацій-клієнтів.



## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

### ТЕМА 4

## КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ. КОНСАЛТИНГ ЯК СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення сутності та особливостей основних понять консалтингової діяльності; найважливіших характеристик суб'єктів консалтингової діяльності.

### Теоретичні відомості та ключові терміни

*Консультаційна (консалтингова) фірма* – це 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.

*Типи консалтингових організацій, що існують у світі.* У світовій практиці консультування виділяють *п'ять основних типів консультаційних організацій*: багатопрофільні компанії; лідерські організації; партнерські; незалежні консультанти, які або мають юридичний статус на ринку або обходяться без нього.

*Переваги і недоліки роботи великих консалтингових фірм.* Великі фірми володіють більшою фінансовою стабільністю, мають свої регіональні представництва. У штаті найбільш великих консалтингових фірм працюють достатньо досвідчені менеджери проєктів. Вони використовують надійні й ефективні методи при управлінні великими проєктами, мають величезний досвід співпраці з багатьма клієнтами, більш відомий бренд, що дає змогу боротися за отримання великих контрактів. Однак робота у великій консалтинговій компанії припускає високий рівень участі в корпоративній політиці і пов'язані з цим проблеми бюрократії. У великій компанії менш помітний внесок кожного співробітника в роботу, менший розмір заробітної плати, вища вартість її послуг для клієнтів.

*Переваги та недоліки роботи невеликих консалтингових фірм.* Невеликі консалтингові фірми виконують свою роботу за меншу платню, ніж великі консалтингові фірми, і з більшою стабільністю, чим незалежні консультанти. Багато дуже досвідчених консультантів вважають за краще працювати в таких фірмах, тому що рівень заробітної плати в них більший. Вони зможуть отримати визнання вагомості їх внеску в загальну справу. У невеликих фірмах обмежений рівень бюрократії в порівнянні з великою компанією. Однак такі фірми не володіють тим рівнем комфорту, який характерний для великих консалтингових компаній, а також їм притаманна невисока стабільність роботи на ринку.

*Переваги і недоліки роботи незалежних консультантів.* Незалежні консультанти володіють більшою свободою дій, вони не скуті правилами

корпоративної політики, володіють гнучкістю в зміні робочого середовища. Основними перевагами роботи компанії-клієнта з незалежним консультантом є значна економія коштів і можливість отримати консультацію тих фахівців, які є експертами в специфічних функціональних і технічних сферах діяльності компанії. Проте робота незалежного консультанта пов'язана із значним ризиком, вираженим в проблемі забезпечення постійної зайнятості.

*Основні структурні блоки управління консалтинговою організацією та аспекти мотивації консультантів.* Структурними блоками організації управління консалтинговою компанією є основний блок, який включає підрозділи за видами консалтингу, галузями економіки; блок забезпечення основної діяльності, який включає маркетингові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні служби; блок регіонального розділу, який включає дочірні фірми, філії, представництва.

У практиці консалтингового бізнесу виокремлюють такі організаційно-правові форми: *одиничне володіння, партнерство, корпорація.*

*Організаційні структури* консалтингових фірм відповідають їхнім розмірам, профілю та видам послуг.

*Різновидами організаційних структур управління* консалтинговими фірмами є лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні (продуктові, споживчі, територіально-регіональні), адаптивні (проектні, матричні). Найбільш поширеними є фірми з лінійно-функціональною структурою управління за принципом ієрархічної піраміди. Кожен рівень ієрархії відповідає певній ланці керівництва та співробітників фірми, виконує свої функції і має окремі повноваження.

Консалтингова організація, як специфічне підприємство, метою якого є надання допомоги суб'єктам підприємництва, *здійснює свій стратегічний вибір*, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів: здійснення професійної діяльності; підтримання комерційного ефекту свого бізнесу. Ринкове середовище формує попит на консультаційні послуги, тому є рушієм для створення і формування прибуткової консалтингової організації.

*Основними факторами, що обумовлюють необхідність стратегічного розвитку консультаційних фірм*, є утримання ринкових позицій, підвищення якості консультаційних послуг відповідно до потреб клієнтів. Закономірно, що стратегічне планування розвитку консалтингової фірми полягає у спрямуванні її ресурсів у тих напрямках, які мають найбільший потенціал розвитку.

*Стратегічний вибір консультаційної фірми* стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства: визначення діапазону послуг; визначення базових клієнтів; визначення розміру та темпів зростання фірми; взаємодія із конкурентним середовищем.

Важливим елементом управління консалтинговою організацією є *мотивація праці консультантів*. Побудова системи мотивації персоналу має бути орієнтована на досягнення стратегічних завдань консалтингової компанії.

*Консультант* – це 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.

*Основними рисами високопрофесійного консультанта є інтелектуальні здібності, здатність розуміти людей і працювати з ними, інтелектуальна й емоційна зрілість, особиста напористість і ініціатива, етика і чесність, фізичне і розумове здоров'я.*

*Завдання консультанта – провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації вироблених рекомендацій.*

Консультанти поділяються на консультантів-універсалів та консультантів-фахівців, а також на зовнішніх та внутрішніх консультантів.

*Консультант-універсал* вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають багатосторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації.

*Консультант-фахівець* є фахівцем у вузькій галузі знань, але глибоко знає її специфіку, володіє процедурами, методиками, які необхідні для вирішення проблем у даній галузі.

*Зовнішні консультанти* – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги на підставі договорів. Незалежний консультант або фрилансер (від англ. freelance – вільний художник, позаштатний працівник) не є співробітником організації.

*Внутрішні консультанти* – це фахівці компанії з управління, які працюють в її штаті.

*Професія консультанта заснована на двох основних навичках – умінні проводити аналіз та умінні на основі цього аналізу виробляти рекомендації, що мають практичну спрямованість. Щоб виконувати поставлені завдання, консультант повинен володіти певними професійними рисами і відповідати низьці вимог.*

### **Питання для обговорення**

1. Що являють собою багатопрофільні консалтингові організації?
2. Що являють собою спеціалізовані консалтингові організації?
3. Що являють собою лідерські консалтингові організації?
4. У чому полягають переваги та недоліки роботи консультанта у великій консалтинговій фірмі?
5. У чому полягають переваги та недоліки роботи консультанта в невеликій консалтинговій фірмі?
6. У чому полягають переваги та недоліки роботи клієнтів з невеликою консалтинговою фірмою?
7. У чому полягають переваги та недоліки роботи незалежного консультанта?
8. У чому полягає завдання консультанта?
9. На яких професійних навичках заснована робота консультанта?
10. Які особливості управління консалтинговими організаціями існують?

11. Які важливі аспекти діяльності враховуються під час розробки стратегії розвитку консалтингової компанії?

### **Практичні завдання**

1. Представити доповідь та презентацію, підготовлені за результатами виконання завдань для самостійної роботи за темою. Доповідь і презентація повинні містити:

1.1. порівняльний аналіз 3-х консалтингових фірм, які працюють в Україні за: переліком послуг, які надаються; за складом консультантів; за спеціалізацією фірм; за кількістю проєктів, які розробили консультанти фірм; за наявністю позитивних відгуків тощо;

1.2. оцінку сайтів обраних консалтингових фірм та пропозиції щодо удосконалення сайтів для обраних фірм за критеріями, які отримали найменші бали під час оцінки.

2. Проведіть вибірковий аналіз ринку консалтингу України. Наведіть по 3 приклади багатопрофільних, спеціалізованих і лідерських консалтингових організацій. Складіть стислі характеристики обраних компаній. Визначте особливості їх діяльності.

3. За допомогою Інтернету знайдіть 3 офіційні сайти об'єднань консультантів. Опишіть функції та основні положення кодексів об'єднань.

## ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4***

### **ТЕМА 5**

### **КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: ЗМІСТ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ. КОМУНІКАЦІЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

**Мета:** вивчення та обговорення сутності та особливостей здійснення консультаційного процесу, а також проведення комунікаційних процесів на всіх його етапах (стадіях).

### **Теоретичні відомості та ключові терміни**

*Консультаційний процес* є спільною діяльністю консультанта і клієнта, спрямованою на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього.

*Типовими завданнями консультаційного процесу* є: виправлення проблемної ситуації; удосконалення управління ситуацією; створення принципово нової ситуації.

У консультаційному процесі виділяють *проблемний аспект*, що стосується змісту управлінської або бізнесової проблеми, і так званий *суб'єктивний (людський) аспект*, який стосується взаємин між консультантом і клієнтом, реакції колективу клієнта на зміни в його організації.

У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує: об'єктивний погляд на проблему та шляхи її вирішення; допомогу консультанта у її вирішенні; суттєву економію часу та ресурсів при розробці рішень; високу якість рішень завдяки застосуванню передових технологій вирішення проблем і набутого багатого досвіду консультанта; навчання і підвищення кваліфікації працівників.

*Консультаційний процес триває від моменту встановлення контакту і початку роботи і до завершення консультування.* На кожній стадії консультаційного процесу його учасники певним чином взаємодіють і здійснюють сукупність операцій, які можна об'єднати в окремі етапи.

У фаховій літературі висвітлюються різні точки зору щодо поділу консультаційного процесу (циклу) на основні етапи. Різні автори пропонують моделі, що містять від трьох до десяти етапів. Просту, логічну і водночас достатньо загальну модель запропонував Мілан Кубр під егідою Міжнародної організацій праці (International Labour Organization – ILO). Вона нараховує п'ять етапів процесу консультування: передконтрактне знайомство, діагностику, планування дій, впровадження пропозицій і завершення консультування. Кожен із перерахованих етапів, у свою чергу, може бути розподілений на низку кроків або паралельних дій (робіт).

*Процес консультування* – це логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін. Поняття процесу консультування ширше, ніж поняття консалтингового проєкту.

*Консалтинговий процес включає передпроектну, проєктну, післяпроектну стадії.* Передпроектна стадія має на меті забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проєкту клієнтом і консультантом. Мета проєктної стадії консалтингового процесу – забезпечити вирішення проблеми клієнта, тобто забезпечити позитивні зміни в діяльності клієнта відповідно до технічного завдання. Мета післяпроектної стадії – аналіз отриманих результатів і завершення проєкту.

*Етапи консалтингового проєкту.* Консалтинговий проєкт, або проєктна стадія консалтингового проєкту, включає діагностику, розробку рішень і впровадження рішення. Діагностика спирається на проведення досліджень і включає збір даних, їх обробку і системне визначення проблеми на базі отриманих результатів дослідження. Етап розробки рішень включає визначення поля допустимих рішень, вибір рішень, що рекомендуються до впровадження, і представлення рішень клієнту. Етап впровадження рішень включає розробку програми впровадження; впровадження; контроль над впровадженням; оцінку результатів проєкту; остаточне завершення; вихід консультанта з організації клієнта.

*Основні роботи, які відбуваються під час післяпроектній стадії консалтингового процесу.* У ході післяпроектної стадії клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проєкту. Складається і приймається завершальний звіт за

проектом, підписуються акти виконаних робіт, відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проектах.

*До комунікаційних процесів на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу відносяться:* представлення команд проекту; надання загальної інформації про клієнта; надання загальної інформації про консалтингову фірму; формулювання проблеми і визначення цілей проекту; визначення проблемних галузей; визначення необхідних інструментів для вирішення проблем; визначення необхідних ресурсів; прийняття рішення про можливість подальшого співробітництва.

*До комунікаційних процесів на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу (узгодження позицій і підготовка контракту) відносяться:* підготовка технічного завдання; підготовка пропозиції; узгодження технічного завдання і пропозицій; підготовка контракту на надання консалтингових послуг; обговорювання розбіжностей; підписання контракту або відказ від нього.

*До комунікаційних процесів на проектній стадії консалтингового процесу відносяться:* формування команди проекту і регламенту її роботи; призначення керівника проекту від консультаційної фірми; призначення координаторів проекту з боку клієнта; уточнення персонального складу консультантів; розподіл обов'язків між консультантами і клієнтом; визначення регламенту роботи команди проекту; підготовка необхідних документів (наказів, розпоряджень та ін.); роботи по виконанню проекту; перше засідання команди проекту; збір і обробка інформації на початок проекту; діагностика, систематизоване визначення проблеми; визначення поля допустимих рішень проблеми; розробка рішень по реалізації пропозицій; впровадження рішень по проекту.

*До комунікаційних процесів післяпроектної стадії консалтингового процесу відносяться:* завершення консультаційного процесу; передача клієнту всієї інформації, що отримана; підписання актів виконаних робіт; розрахунок за проектом.

### **Питання для обговорення**

1. Що таке консультаційний процес? Якими є особливості консультаційного процесу?
2. Які типові завдання виконуються у консультаційному процесі?
3. На які етапи поділяється консультаційний процес за підходом М. Кубра? Які роботи виконуються на кожному з етапів?
4. За якими стадіями може здійснюватися консультаційний процес?
5. Якими є основні характеристики передпроектної стадії консультаційного процесу?
6. Якими є основні характеристики проектної стадії консультаційного процесу?

7. Якими є основні характеристики післяпроектної стадії консультаційного процесу?

8. З яких елементів складається комунікаційний процес на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу?

9. Які елементи входять до складу комунікаційного процесу на етапі проектної стадії консалтингового процесу?

10. Які елементи входять до складу комунікаційного процесу на етапі післяпроектної стадії консалтингового процесу?

### **Практичні завдання**

1. Представити стислий письмовий звіт про результати самостійної роботи над кейсом «Від інтерна до партнера: як збудувати успішну кар'єру в компанії «Великої четвірки». Підготуватися до обговорення положень кейсу в групі. Для отримання додаткової інформації про консалтингову компанію «EY в Україні» необхідно ознайомитися з матеріалами, розміщеними на офіційному сайті компанії.

2. Розробіть пропозицію консалтингових послуг для клієнта, якщо в технічному завданні він надав таку інформацію: гіпермаркет має проблему зі зниженням відвідувань покупцями і зниженням середньої вартості однієї покупки. Клієнт готовий спільними з консультантом зусиллями знайти варіанти вирішення проблеми.

3. Розробіть програму з навчального консультування для підприємства харчової промисловості. Програма повинна включати навчальний процес для різних категорій робітників.

4. Знайдіть в Інтернеті 3 приклади виконаних консалтингових проєктів. Складіть стислий опис прикладів, вкажіть, які роботи виконувались консультантами на кожній стадії виконання проєктів. Інформація про виконані проєкти розміщується на офіційних сайтах консалтингових компаній в розділах «Виконані проєкти», «Відгуки» та ін.

## ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5***

### **ТЕМА 6**

#### **МОДЕЛІ КОНСУЛЬТУВАННЯ.**

#### **ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ ТА СТРАТЕГІЇ КОНСУЛЬТАНТІВ**

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення комунікацій та моделей консультування, ролей консультанта та критеріїв його вибору.

#### **Теоретичні відомості та ключові терміни**

*Комунікативний процес в консалтингу* – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового

процесу. Його основними учасниками є відправник повідомлення (консультант або клієнт) і одержувач (клієнт або консультант), комунікативними інструментами – повідомлення, комунікативними функціями – кодування, декодування, реакція і зворотний зв'язок.

*Основні моменти комунікації між консультантом і клієнтом.* Консультант багато в чому обмежений в своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати; співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації; у клієнта повинно бути відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання; спільна робота на всіх стадіях виконання завдання дозволяє досягти такої важливої мети консалтингового процесу, як навчання клієнта.

*Вербальна комунікація між консультантом і клієнтом.* Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова. Завдання вербальної комунікації – досягти адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант.

*Невербальна комунікація між консультантом і клієнтом.* Під невербальними комунікаціями розуміють систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Невербальні комунікації включають: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксемику; контакт очей.

*Методи, за допомогою яких консультант може впливати на клієнта.* Консультант може впливати на клієнта за допомогою демонстрації технічних знань, прояву професійної чесності в роботі, використання наполегливого переконання, вироблення загального погляду, використання участі і довіри, використання заохочень і покарань, використання відчуття напруженості і тривоги.

Для успішного проведення консультаційного процесу його учасникам необхідно визначитися з моделлю стосунків, яка б дала змогу з'ясувати характер співробітництва у консультуванні. У консультаційному процесі вирізняють такі різновиди моделей консультаційних стосунків: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво».

Для моделі «експерт-клієнт» характерне залучення консультантів на етапі розробки консультаційних рекомендацій. При цьому клієнт самостійно здійснює діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також готовності до змін та прагнення підтримання нового стану системи.

За моделі «лікар-пацієнт» консультант здійснює діагностику, виявляє проблеми клієнта і розробляє комплекс заходів, спрямованих на їхнє вирішення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною вважається модель «співробітництво», яка дає змогу поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дає змогу розширити компетенцію персоналу, перейняти у



консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує у майбутньому можливість клієнтові самостійно долати бізнесові та управлінські труднощі.

*Основні ролі консультанта.* Консультант і клієнт повинні визначитися в характері ролей, які вони беруть на себе, хто що робитиме, коли і як, в чому полягають взаємні зобов'язання, бажає клієнт отримати готове рішення або він буде брати участь у процесі. У залежності від цього консультант бере на себе такі ролі: роль консультанта по ресурсах; роль консультанта по процесах; ролі директивної і не директивної поведінки; ролі помічника, консультанта, керівника; ролі пропагандиста, судді, експерта, викладача, наставника, колеги, генератора ідей, дослідника, філософа, джерела інформації, каталізатора змін.

*Вибір моделі консультування вимагає побудови відповідних стосунків з клієнтом і визначення поведінки консультанта в клієнтській організації.*

Поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію.

*Стратегія спеціаліста-консультанта* – це шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта, робота якого обмежується плануванням змін.

*Стратегія співробітництва* полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасному їх спрямуванні на вирішення проблеми.

*Стратегія навчання*, як і стратегія спеціаліста-консультанта, заснована на локальній участі консультанта у процесі змін.

*Консультант не завжди може обрати одну роль і дотримуватися її* протягом всього консультаційного процесу. Часто трапляється, 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.

*Головний чинник, за яким обирають консультанта* в економічних реаліях України, – відносно низька ціна послуг при доволі високій якості.

Перевага українських консультантів у тому, що вони можуть надати кращу консультаційну пораду керівникові вітчизняного підприємства, ніж іноземний фахівець, який не стикався з нашими проблемами на практиці. Отже, вітчизняні консультанти мають певні конкурентні переваги, а за умови постійної роботи над підвищенням якості послуг можуть навіть скласти гідну конкуренцію світовим консалтинговим фірмам.

*До критеріїв обрання консалтингових компаній клієнтами* у порядку зниження важливості можна зарахувати: репутацію (популярність) у діловому середовищі; відгуки попередніх клієнтів, враження клієнта, суспільну думку; компетентність у необхідній галузі, сукупність знань, навичок, досвіду, методів і творчий підхід до проблеми; публікації (статті у фахових виданнях, книги), членство у професійних асоціаціях, наявність сертифікатів; витрати на послуги (рівень цін, розмір гонорарів і форма оплати праці); рівень якості послуг (ідеї

про шляхи та засоби вирішення проблеми та технічна пропозиція); гарантію конкретних результатів; спроможність вчасно виконати завдання; дотримання етичних норм і стандартів; досвід роботи на локальному ринку; досвід роботи з підприємствами певної галузі; корпоративний підхід.

*Консультант, працюючи з клієнтом, повинен розуміти, що він може робити на нього сильний вплив. Це пов'язано з великою відповідальністю консультанта, яку він бере на себе.*

*Вплив консультанта на клієнта може здійснюватися різними методами.* М. Кубр виділяє такі: демонстрація технічних знань; прояв професійної чесності в роботі; використання наполегливого переконання; вироблення загального погляду.

*Консультант і клієнт розділяють загальні погляди на те, як консультант намагається вирішити проблему клієнта і на підставі цього діє на людей:*

- використання участі і довіри;
- використання заохочень і покарань;
- використання відчуття напруженості і тривоги.

*Важливим моментом в комунікаціях «консультант-клієнт» є особиста психологічна сумісність.* Психологічна сумісність – це здатність погоджувати свої дії і зберігати доброзичливість у взаєминах при різних видах спільної діяльності. Вона пов'язана психологічними моментами, довірою між клієнтом і консультантом.

*Укладаючи договір з консультантом, клієнт купує систему переконань.* При цьому важливо з'ясувати, яка ця система і оцінити, наскільки вона підходить для конкретної організації і ситуації. На процес комунікацій консультанта та клієнта впливають і зовнішні фактори, такі як зовнішній вигляд консультанта, його лексика, стиль спілкування, інтереси, біографічні дані, стійка психіка, зріле відчуття реальності. Консультант повинен не лише упевнено виразити свою точку зору, але і прислухатися до думки опонента.

*Типовими помилками консультанта у процесі комунікацій з клієнтом є :*

1. Невміння консультанта встановити контакт з клієнтом під час їх взаємодії.
2. Перепрофілювання бесіди з інтересів клієнта на інші теми.
3. Невміння консультанта бути хорошим слухачем.
4. Невміння консультанта впоратися з бажанням покритикувати клієнта.
5. Зосередження на негативному в особі і діяльності клієнта.

### **Питання для обговорення**

1. Визначте сутність поняття «комунікативний процес в консалтингу». Якими елементами він характеризується?
2. У чому полягає сутність вербальної комунікації між консультантом і клієнтом?
3. Що розуміють під невербальною комунікацією між консультантом і клієнтом?

4. Які моделі консультування найчастіше використовуються в управлінському консалтингу?
5. Що таке відповідальність консультанта і клієнта?
6. Що таке психологічна сумісність консультанта і клієнта?
7. Які чинники впливають на вибір ролі консультанта?
8. Чи може консультант впливати на клієнта під час консультування?
9. Якими є типові помилки консультанта у процесі комунікації з клієнтом?
10. Яким стратегіям внесення змін в організацію-клієнта відповідає поведінка консультанта?
11. Які поведінкові ролі консультанта виділяють? Зробіть порівняльний аналіз поведінкових ролей та визначте умови, за яких є доцільним використання тієї чи іншої ролі. Чи можливе поєднання поведінкових ролей?

### Практичні завдання

1. Представити письмовий звіт про результати виконання завдання №1 для самостійної роботи за темою – про перегляд відео-матеріалів зовнішнього консультування керівництва компанії «Біофарма» з метою визначення, які моделі консультування використовувалися зовнішнім експертом. Визначення моделей консультування необхідно пояснити проявленням характеристик тієї чи іншої моделі в окремих епізодах відео. Підготуватися до обговорення результатів виконаного завдання.

2. На ютуб каналі Big Money за посиланням: <https://www.youtube.com/@BigMoneyLive/videos> оберіть відео-інтерв'ю з успішним підприємцем, менеджером, власником бізнесу тієї сфери діяльності, яка Вам більш цікава, в якій Ви плануєте працювати в подальшому. Будьте готові стисло переповісти зміст відео-інтерв'ю. Зазначте, що нового Ви дізналися про особистість підприємця, менеджера, власника бізнесу? Що нового Ви дізналися про галузь або сферу діяльності, про яку йшлося у відео? Про використання яких нових підходів в менеджменті йшлося в інтерв'ю?

Ютуб-канал Big Money має освітньо-консультаційну спрямованість. Відео-інтерв'ю записувались з метою консультування та навчання підприємців-початківців на успішних реальних кейсах.

3. Ознайомитися з матеріалами відео-інтерв'ю «Великі організації посилюють слабкості лідера: Михайло Шелемба – Директорія | Forbes» за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=zfqqqGQwNs4&list=PL-lguwHDVCTX7MIp5Ft4nNZKxvcb3YZqZ&index=4>.

За результатами ознайомлення з матеріалами відео-інтерв'ю підготуватися до обговорення на практичному занятті таких питань, як: Коли лідерство перестає бути наукою та стає мистецтвом? Секрет успіху кар'єри: де шукати прості та швидкі результати? Які уроки від компанії McKinsey отримав М. Шелемба? Які поради молодому CEO надав М. Шелемба? Як стати CEO у 29 років?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

### ТЕМА 7

## МАРКЕТИНГ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення сутності маркетингу консалтингових послуг та особливостей маркетингових стратегій консалтингових організацій.

### Теоретичні відомості та ключові терміни

*Маркетинг консалтингових послуг* – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

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

*Специфічність консалтингового продукту* визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг.

*Результатом маркетингової діяльності* є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми.

Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми

Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню.

Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати наступні моменти: що саме бажає отримати клієнт в результаті консультування; чи можливо підтвердження клієнтом у письмовій формі компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного консалтингового продукту.

Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та

стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшому співробітництві бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва з клієнтом.

*Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатовітний процес:* 1) визначення типів консалтингових продуктів; 2) аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг; 3) сегментування ринку; 4) вибір цільової групи споживачів (позиціонування); 5) систему просування консалтингових послуг; 6) продаж консалтингової послуги; 7) збереження клієнтів.

*Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг.*

У сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, *консалтингові послуги – це специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин.* Слід враховувати також, що *консалтингові послуги в своїй більшості є послугами B2B (бізнес для бізнесу), де рішення приймається відповідальними особами в інтересах підприємств, на яких вони працюють, або колегіально.* Для прийняття такого рішення потрібна інформація про консалтингову компанію, її репутацію, досвід роботи на ринку в проблемних питаннях, реалізованих проектах.

*Маркетингова діяльність консалтингових фірм має бути побудована на створенні інформаційного поля; створенні репутації фірми та її співробітників; формуванні та піддержанні взаємозв'язків з клієнтами.*

*Створення інформаційного поля* дасть можливість потенційним клієнтам отримати інформацію про консалтингову фірму та її послуги. Воно може відбуватися за рахунок таких каналів маркетингу, як: особисті рекомендації клієнтів, з якими співробітничала фірма; публікації в наукових, науково-популярних, спеціалізованих, тематичних виданнях; участь у семінарах, конференціях, робочих групах; членство у професійних асоціаціях; реклама; створення суспільної думки; виступи у засобах інформації; відповіді на консультаційні пропозиції.

У більшості випадків, пряма реклама є менш ефективною, ніж інші засоби розповсюдження інформації. Це пов'язано зі специфікою консалтингових послуг, що потребують великого ступеню довіри до консультанта. Тому *формування репутації консультанта або консалтингової фірми є важливим моментом у маркетингу консалтингових послуг.* Репутація формується і внаслідок ефективної співпраці з різними клієнтами і за рахунок відомості, яка є результатом участі у публічних заходах.

*Для маркетингу консалтингових послуг властиві такі заходи, як:* віщання, залицяння, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, вислуховування ринку.

*Маркетинг консалтингових послуг по відношенню до нових і до наявних клієнтів має свої особливості та певні дії.*

*Якість консалтингових послуг* – це поняття суб'єктивне, оскільки кожен клієнт і консультант мають свої поняття якості і цінності консультування. Воно обумовлене ефективною побудовою стосунків клієнта і консультанта. Крім того, *продукт консультування* – це порада, реальне впровадження або зміна, яка має місце в організації.

*Якість є результатом дії цілої низки чинників*, зокрема: якості управління консультаційним бізнесом; якості процесу консультування; якості рекомендацій консультантів; якості інформаційно-методичного забезпечення; якості досвіду клієнта.

Так, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління виділяє *три рівні управління якістю консалтингових послуг*:

- рівень А (базовий) зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг;
- рівень Б (дотримання параметрів) сконцентрований на контролі всіх етапів процесу консультування;
- рівень В (загальне управління якістю роботи) зосереджений на забезпеченні і розвитку кваліфікації консультантів, рівня їх освіти і досвіду.

*Критеріями оцінки якості в галузі консалтингових послуг можуть слугувати різні критерії, пов'язані з конкурентоспроможністю консалтингових фірм, консалтингових проектів. Під час вибору консалтингової компанії потенційний клієнт оперує низкою важливих для нього критеріїв якості.*

*Маркетингова стратегія консалтингової компанії*, як рішення, що розраховане на довгостроковий період, стосується найважливіших аспектів функціонування фірми: 1) визначення діапазону послуг; 2) визначення базових клієнтів; 3) визначення технологічної стратегії; 4) визначення розміру та темпів зростання компанії; 5) взаємодія з конкурентним середовищем.

1) *Визначення діапазону послуг* є основним блоком стратегії консалтингової фірми. Для його формування необхідно визначити природу та коло послуг компанії. *Існує чотири альтернативи стратегії консультування.*

2) *Визначення базових клієнтів.* Організація повинна визначити свій потенційний ринковий сегмент. Споживча площина консалтингової компанії може бути розглянута з наступних позицій: обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика); обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані); географічний поділ ринку; обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

3) *Технологічна стратегія.* Як і будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають життєвий цикл. Вони проходять через стадії проектування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має часовий вимір. Так, деякі послуги застарівають, і їх слід замінити швидше, ніж інші.

4) *Розмір і темпи зростання фірми.* Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектру запропонованих нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг.

*Консалтингові компанії суттєво залежать від їх кадрової структури. Та компанія, що обирає консервативну стратегію з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок.*

*Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.*

*5) Взаємодія з конкурентним середовищем. Лише крупні інтернаціональні консалтингові компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складні управлінські проблеми самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Поширеним прийомом у межах виконання консалтингових проектів є використання послуг субпідрядників або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємної довіри та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів.*

### **Питання для обговорення**

1. Визначте сутність та особливості поняття «маркетинг консалтингових послуг».
2. Якими є основні завдання маркетингу консалтингових послуг?
3. Які етапи входять до складу маркетингової діяльності консалтингової фірми?
4. Консалтингові послуги переважно відносяться до послуг B2B чи B2C сегментів? Відповідь обґрунтуйте.
5. За рахунок яких каналів маркетингу створюється інформаційне поле консалтингової фірми?
6. Які заходи є властивими для маркетингу консультаційних послуг?
7. Чим відрізняється маркетинг консалтингових послуг для нових і наявних клієнтів?
8. Які рівні якості консалтингових послуг виділяє Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління?
9. Що може служити критеріями оцінки якості консалтингових послуг?
10. Якими критеріями якості оперує клієнт при виборі консалтингової компанії?

### **Практичні завдання**

1. Представити розроблену презентацію за результатами виконаного завдання для самостійної роботи за темою щодо вивчення діяльності міжнародних консалтингових компаній Великої четвірки в Україні. Презентація повинна містити стислі характеристики компаній, а також порівняльний (конкурентний) аналіз компаній. Підготуватися до участі у практичному занятті, яке проходитиме у формі круглого столу.

2. Знайдіть в Інтернеті на офіційних сайтах консалтингових компаній 3 приклади виконаних консалтингових проєктів. В опублікованих відгуках знайдіть інформацію про оцінку якості діяльності консалтингової компанії. Які критерії якості визначають клієнти? Результати виконаного завдання представте у формі звіту.

3. У соціальних мережах проаналізуйте якість реклами консалтингових компаній, які працюють в Україні. Зробіть висновки щодо збільшення або зменшення обсягу реклами, використання інших каналів реклами, запропонуйте власні підходи до реклами консалтингових послуг.

4. На підставі результатів практичних завдань та завдань для самостійної роботи за темами №№ 1-6, систематизуйте інформацію щодо маркетингових стратегій, які використовують діючі міжнародні та українські консалтингові компанії. Результати виконаного завдання необхідно представити у формі звіту.

## ***ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7***

### **ТЕМА 8**

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Мета:** вивчення та дискусійне обговорення основних положень нормативно-правового, стратегічного та фінансового забезпечення консалтингової діяльності.

### **Теоретичні відомості та ключові терміни**

*Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.*

*Проблеми професійної діяльності консультантів* привертають увагу консалтингових організацій, їх об'єднань, споживачів консультаційних послуг, органів державного 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.*

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

2) *Членство у професійних асоціаціях* у зарубіжних країнах може бути оформлено та підтримуватися по-різному.

На відміну від сертифікації, ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано 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.

*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).

*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.

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.

*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.

*Фінансове планування* охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності консалтингової компанії, забезпечує необхідний попередній контроль утворення і використання матеріальних, трудових, фінансових і грошових ресурсів, створює умови зміцнення її фінансів.

*Фінансове планування* взаємопов'язане із взаємозалежне з плануванням обсягів діяльності компанії, системою ціноутворення на консультаційні послуги та формами оплати праці консультантів.

*У процесі фінансового планування консультаційної компанії:* ідентифікуються фінансові цілі та орієнтири компанії; встановлюється ступінь відповідності цих цілей та поточного фінансового стану компанії; формулюється послідовність дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

*Значення фінансового планування для консалтингової компанії* полягає в тому, що воно: втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників: обсяг надання консультаційних послуг, вартість послуг, грошові потоки та ін.; забезпечує фінансовими ресурсами закладені у плані обсягів діяльності економічні пропорції розвитку; надає можливості визначення життєздатності проекту підприємства в умовах конкуренції: слугує інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (за необхідності).

*Для складання фінансових планів використовуються наступні інформаційні джерела:*

✓ договори (контракти), що укладаються із замовниками консультаційних послуг, консультантами та підрядними організаціями, послуги

яких використовуються під час реалізації консультаційних проектів;

✓ результати аналізу фінансової звітності та виконання фінансових планів за попередній період (місяць, квартал, рік);

✓ прогнози розрахунки щодо реалізації консультаційних послуг споживачам або плани їх надання на основі замовлень, прогнозу попиту на них, вартості послуг та інших умов ринкової кон'юнктури;

✓ економічні нормативи, що затверджуються законодавчими актами (податкові ставки, тарифи відрахувань у державні соціальні фонди, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківського відсотка, мінімальна місячна оплата праці тощо).

*Процес фінансового планування включає чотири етапи.*

*На першому етапі* аналізуються фінансові показники за попередній період.

*Другий етап* передбачає складання основних прогнозних документів, таких, як прогноз балансу, звіту про прибутки і збитки, рух грошових коштів (рух готівки), які відносяться до перспективних фінансових планів і включаються до структури науково-обґрунтованого бізнес-плану компанії.

*На третьому етапі* уточнюються і конкретизуються показники прогнозних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів.

*На четвертому етапі* здійснюється оперативне фінансове планування.

*Завершується процес фінансового планування* практичним впровадженням планів і контролем за їх виконанням.

Фінансовий план консалтингової компанії тісно пов'язаний із ціновою політикою, яку провадить компанія на ринку, форм та систем оплати праці консультантів.

*Цінова політика консалтингової фірми* є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс наступних заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

*Відрізняють пряму цінову політику* (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та *опосередковану*, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

*Основними чинниками ціноутворення* є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і цінової дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів, імідж консультаційної фірми та необхідність стимулювання збуту консалтингових послуг.

*Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту* є паушальний, погодинний та за результатом консультування.

*Почасову або погодинну оплату* консультаційної послуги розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний

робочий день.

*Поденна оплата* застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта на протязі всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення. При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання забере більше обговореного строку, у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно затягує виконання завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. При виборі поденного методу оплати можна запропонувати схему, за якою у разі виконання консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов'язано зі складанням загального попереднього кошторису. Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються.

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці. Згідно з цим методом, менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди. Так, до прикладу, розцінки на консультаційні послуги за добу у Великій Британії залежать від статусу консультантів, що приймають участь у реалізації проекту. Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, почасова оплата сьогодні є найбільш поширеним способом установлення ціни на консультаційні послуги.

### **Питання для обговорення**

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?
6. Охарактеризуйте основні бізнес-процеси консалтингової компанії.

7. Охарактеризуйте зміст та призначення фінансового планування діяльності консалтингової компанії.
8. Яка інформація використовується з метою фінансового планування?
9. За якими етапами здійснюється фінансове планування консалтингової компанії?
10. Визначте ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми.
11. Назвіть ціноутворюючі фактори та розкрийте принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
12. Які форми оплати консалтингових послуг ви знаєте? Назвіть їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів.
13. Які форми оплати праці консультантів застосовуються у світі?

### **Практичні завдання**

1. Представити презентацію бізнес-плану відкриття власної консалтингової фірми з інформацією у розділах: Резюме. 1. Опис підприємства та галузі. 2. Опис послуг. 3. Маркетинговий план. 4. Виробничий план. 5. Організаційний план. 6. Фінансовий план. 7. Ризики і гарантії.
2. Сформууйте ціни на консалтингові послуги в Україні – написання бізнес-плану, залучення інвестицій, розробки стратегії розвитку.
3. Представити письмовий звіт про результати дослідження теми: «Ліцензування і сертифікація консалтингових послуг в країнах світу».
4. Представити письмовий звіт про результати дослідження теми: «Закондавчі та нормативні акти, які регулюють консалтингову діяльність в Україні».
5. Розробити презентацію та доповідь на тему: «Вплив розвитку цифрових технологій на онлайн-консультування в світі і в Україні».
6. Розробити презентацію та доповідь на тему: «Сталий розвиток українських компаній: особливості консультування».

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

1. Лекційні заняття – проблемні лекції з презентаційними матеріалами.
2. Практичні заняття – заняття з використанням таких методів навчання, як: модерація, семінар-дискусія, тренінг, презентація, ділова гра, кейс-метод.
3. Самостійні заняття – самостійна робота з навчальною, науковою, методичною літературою, з періодичними галузевими та електронними виданнями; індивідуальні завдання – за матеріалами діючих закордонних і вітчизняних консультаційних (консалтингових) організацій.

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Під час вибору критеріїв оцінки засвоєння здобувачем програми дисципліни враховано виконання програми і засвоєння матеріалу в частині лекційних та практичних занять, а також виконання передбаченої програмою самостійної роботи.

Усі види контролю (усне опитування, письмове опитування, тестове опитування, виступи на практичних заняттях за результатами виконання практичних завдань, завдань самостійної та індивідуальної роботи тощо) тісно пов'язані та організовуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу здобувачів і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Після закінчення вивчення навчальної дисципліни підсумковий контроль проводиться у формі заліку і здобувач може набрати протягом семестру від 60 до 100 балів включно.

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Поточне тестування та самостійна робота								Всього балів
Розділ 1				Розділ 2				
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	60 – 100
7-12	7-12	8-13	8-13	8-13	8-13	7-12	7-12	

## ШКАЛА: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ І НАВИЧОК

Критерії оцінювання:

1) "відмінно" (90-100 балів) – здобувач виявляє всебічні системні і глибокі знання програмного матеріалу, вільно оперує матеріалом, чітко володіє понятійним апаратом, уміє аналізувати і робити висновки;

2) "дуже добре" (82-89 бали) – здобувач виявляє широкий професійний кругозір, уміння логічно мислити, виявляє достатньо системне і глибоке знання програмного матеріалу, чітко володіє понятійним апаратом, проте у відповідях допускаються окремі неточності, які не змінюють суті питання;

3) "добре" (74-81 бали) – здобувач виявляє достатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє понятійним апаратом, вміє аргументувати свої

відповіді, проте у відповідях допускаються неточності, які впливають на чіткість розуміння матеріалу;

4) "задовільно" (64-73 бали) – здобувач виявляє недостатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє основним понятійним апаратом, але допускає принципові помилки;

5) "достатньо" (60-63 бали) – здобувач виявляє слабкі знання, у відповідях не точно формулює причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, оперування фактами відбувається на рівні запам'ятовування, допускаються значні помилки;

6) "незадовільно" (35-59 бали) – здобувач виявляє значні прогалини в знаннях основного програмного матеріалу, у володінні окремими поняттями, не знає більшої частини фактичного матеріалу, не вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, завчивши матеріал без його усвідомлення.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для заліку
90 – 100	A	зараховано
82 – 89	B	
74 – 81	C	
64 – 73	D	
60 – 63	E	
35 – 59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Управлінський консалтинг: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 57 с.

2. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.

3. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти

галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 90 с.

4. Управлінський консалтинг: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.В. Смігунова, Є.Л. Гринь – Харків: ДБТУ, 2022 – 88 с.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

5. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В.С. Консалтинг : навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпуринда. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 432 с.

6. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник . – Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.

7. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 198 с.

8. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.

9. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.

### *Допоміжна література*

10. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. – 408 с.

11. Гонtareва І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонtareва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 136 с.

12. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування [Електронний ресурс]: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. – 121 с.

13. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. – 134 с.

14. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 256 с.

15. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С.



## ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

16. Сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/>.

17. Сайт FEACO – Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління. URL: <http://www.feaco.org>.

18. Сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СМС-Ukraine. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/>.

19. Сайт компанії Deloitte, Deloitte в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.

20. Сайт компанії KPMG, KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>.

21. Сайт компанії Ernst & Young, Ernst & Young Україна. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua).

22. Сайт компанії PwC, PwC Україна. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>.

Навчальне видання

**УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ**

Методичні вказівки  
для практичних занять

Упорядник:

**ТКАЧОВА** Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond  
Авторських арк. – 1,5. Умовн. друк. арк. – 2,6.

**Державний біотехнологічний університет**  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44