

Міністерство освіти і науки України

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

**Міжнародний консалтинг**

Практикум

для студентів спеціальності

051 «Економіка»

Київ 2020

Міжнародний консалтинг: практикум [для студентів спеціальності 051 «Економіка»]. Уклад.: Охріменко О. О., Кухарук А.Д. К.: КПІ. ім. Ігоря Сіокрського, 2020. 62 с.

Гриф надано Методичною радою НТУУ “КПІ”

(Протокол № 9 від 30.04.2020 р.)

**Навчальне видання**

Практикум

з дисципліни «Міжнародний консалтинг»

для студентів спеціальності

051 «Економіка»

Укладачі: Охріменко Оксана Онуфріївна, д.е.н., проф., Кухарук Анна Дмитрівна, к.е.н., доц.

Відповідальний

редактор: С. В. Войтко, д.е.н., проф.

Рецензент: С. О. Тульчинська, д.е.н., проф.

Зміст

Передмова…………………………………………………………………………………………..5

[РОЗДІЛ І.](#_Toc33981829) МІЖНАРОДНИЙ КОНСАЛТИНГ: СУТНІСТЬ, СУБ’ЄКТИ, ФОРМИ І ВИДИ ПРОЦЕСІВ ПРИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННІ 6

[Тема 1. Сутнісні характеристики та еволюція міжнародного консалтингу 6](#_Toc33981831)

[ТЕМА 2. Розвиток світового ринку консалтингових послуг 9](#_Toc33981832)

[ТЕМА 3. Типологія консультування 13](#_Toc33981833)

[РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 14](#_Toc33981834)

[ТЕМА 4. Організаційно-економічні аспекти консалтингової діяльності 18](#_Toc33981835)

[ТЕМА 5. Позиція та роль консультанта у консалтинговому процесі 30](#_Toc33981836)

[ТЕМА 6. Залучення консультанта до клієнтської організації 34](#_Toc33981837)

[ТЕМА 7. Кадрова робота у сфері консалтингових послуг 40](#_Toc33981838)

[РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 46](#_Toc33981839)

[ТЕМА 8. Методика консультування 47](#_Toc33981840)

[ТЕМА 9. Технологія консалтингу 53](#_Toc33981841)

[ТЕМА 10. Особливості консультування різних типів підприємств. 56](#_Toc33981842)

[Список рекомендованої літератури 60](#_Toc33981843)

[Кейс Amway. Як інтернет руйнує прямі продажі 49](#_Toc33981844)

**ПЕРЕДМОВА**

Практикум складено відповідно до програми навчальної дисципліни «Міжнародний консалтинг», яку розроблено згідно освітньо-професійних програм підготовки студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 «Економіка».

Навчальна дисципліна «Міжнародний консалтинг» належить до дисциплін циклу професійної та практичної підготовки.

Студенти після засвоєння матеріалу дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

Знання:

* оволодіти теоретичними положеннями та методикою консалтингу, а також вивчити загальні правила надання консалтингових послуг;
* зрозуміти процес організації консалтингової діяльності, наукові принципи, тенденції та перспективи розвитку міжнародного ринку консультування;
* засвоїти методичні основи і практику організації міжнародного консалтингового ринку.

Уміння:

* застосовувати інструментарій міжнародного консультування при вирішенні практичних кейсів;
* надавати змістовну характеристику української практики надання консалтингових послуг;
* проводити аналіз міжнародного ринку консалтингових послуг;
* розробляти маркетингову стратегію консалтингової фірми;
* складати текст основної частини договорів щодо надання консалтингових послуг;
* розробляти рекомендації з підвищення ефективності міжнародної консалтингової діяльності.

Практикум містить перелік питань для контролю рівня засвоєння знань за темами програми, тестові завдання, кейси, тематичні завдання для дискусії та задачі. Видання буде корисним для викладачів, студентів та фахівців-практиків консалтингових фірм.

# ****РОЗДІЛ І.**** МІЖНАРОДНИЙ КОНСАЛТИНГ: СУТНІСТЬ, СУБ’ЄКТИ, ФОРМИ І ВИДИ ПРОЦЕСІВ ПРИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННІ

## Тема 1. Сутнісні характеристики та еволюція міжнародного консалтингу

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою:* сформувати розуміння змісту та причинно-наслідкових зв’язків розвитку міжнародного консалтингу для теоретичного забезпечення виконання вправ наступних розділів |
| **Результат пошуку зображень за запитом знак питання** | ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

*Дайте відповідь на питання з переліку нижче. Необхідною умовою для роботи над наступними темами практикуму є вміння дати повну відповідь на не менше ніж 60 % поставлених запитань. У разі, якщо виникають складнощі із відповідями на 7 та більше питань, рекомендоване повторне вивчення матеріалу теми 1, який викладено у навчальному посібнику «Міжнародний консалтинг» []. Зазначене стосується подальшої роботи над будь-якою темою практикуму.*

1. Розкрийте сутність поняття «консалтинг».
2. Охарактеризуйте предмет та назвіть об’єкти міжнародного консалтингу.
3. У чому полягає основне завдання консалтингу?
4. Розкрийте сутність понять «консалтингове агентство», «консалтингова послуга», «консалтинговий проект».
5. Визначте основних суб’єктів міжнародного консалтингу.
6. Назвіть та охарактеризуйте моделі взаємовідносин консультанта та клієнтської організації.
7. Окресліть причини появи консалтингу як виду діяльності.
8. Дайте характеристику факторам розвитку консалтингових послуг.
9. В якому році було створено перші консалтингові агенції?
10. Який саме історичний період вважається «золотими роками» консалтингу та чому?
11. Висвітліть особливості сучасного етапу розвитку консалтингу у світі.
12. Яку роль відіграють консультанти у розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства?
13. Які консалтингові об’єднання на світовому ринку консультування Ви знаєте?
14. Окресліть завдання, які покладено на консалтингові асоціації.
15. Назвіть основну мету створення Асоціації консалтингових фірм в Україні.
16. Зазначте категорії фізичних та юридичних осіб, які можуть бути членами Асоціації консалтингових фірм в Україні.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

*Оберіть одну вірну відповідь:*

1. Історично першим видом зовнішніх професійних послуг були:
   1. юридичні послуги;
   2. консультування з економіки і управління;
   3. аудиторська діяльність;
   4. менеджмент-консалтинг.
2. Другий пострадянський етап еволюції консалтингу характеризувався:
   1. заміщенням послуг консалтингу роботою науково-дослідних, проектно-конструкторських та технологічних служб;
   2. розширенням ринку внаслідок певної стабілізації політичної ситуації, збільшенням інвестицій;
   3. посиленням сегментації ринку;
   4. появою потужних міжнародних консалтингових організацій.
3. Проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень пов’язані з:
   1. кризою людських ресурсів;
   2. технічним прогресом;
   3. нерозвиненістю консалтингових навичок робітників;
   4. наявністю вільного часу.
4. Міжнародним транснаціональним об’єднанням консалтингових фірм є:
   1. АМКФ (Асоціація менеджмент-консалтингових фірм);
   2. ФЕАКО (Європейська федерація асоціацій з економіки та управління);
   3. CEEMAN (Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи);
   4. EFMD (Європейський фонд розвитку менеджменту).
5. Третій етап еволюції консалтингу на пострадянському просторі тривав з:
   1. 2006 р.;
   2. 1991 – 1995 рр.;
   3. 1920 – 1990 рр.;
   4. 1996 – 2000 рр.
6. До технічного прогресу в розвитку консалтингових послуг відносять:
   1. неефективне використання людських ресурсів;
   2. проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень;
   3. керівників та інших працівників рекрутують і вчать працювати внутрішніми консультантами в своїх організаціях і групах;
   4. зростання кількості осіб, які мають вільний час.
7. Причинами появи консалтингових послуг є:
   1. зростання промислового виробництва, розвиток науки і нових технологій;
   2. розширення міжнародного обміну;
   3. зростання обсягів інформації;
   4. зростання промислового виробництва, розвиток науки і нових технологій, розширення міжнародного обміну.
8. Консультування на основі наукового управління концентрується на питаннях:
   1. продуктивності та ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва;
   2. продуктивності та ефективності роботи фабрики;
   3. раціональної організації праці;
   4. раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом обсуждение | ***Блок 3.* Питання для дискусії**  *У процесі дискусії в академічній групі визначте, чи вірні наступні твердження.* |

1. Зовнішні консультанти не потрібні, коли є відповідні внутрішні служби.
2. Зовнішній консультант не може швидко розібратися зі специфікою діяльності конкретної організації.
3. Зовнішнім консультантам не можна довіряти настільки, наскільки ми довіряємо своїм співробітникам.
4. Зовнішні консультанти не відповідають за результат.
5. Зовнішні консультанти схожі на продавців повітря.
6. До консультантів потрібно звертатися тільки при наявності серйозних проблем.
7. Зовнішнього консультанта можна знайти тільки через знайомих.
8. Поява консультанта завжди викликає тривогу у персоналу.
9. Зовнішні консультанти занадто дорогі.
10. Консультант – як наркотик: один раз звернувся, потім вже не обійтися.

## ТЕМА 2. Розвиток світового ринку консалтингових послуг

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: засвоїти матеріал щодо характеристики міжнародного ринку консалтингових послуг; сформувати вміння визначати ключові фактори його розвитку та аналізувати поведінку основних ринкових гравців.* |
| **Результат пошуку зображень за запитом знак питання** | ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. В чому полягає суть процесу глобалізації світової економіки?
2. Які основні тенденції розвитку консультування в умовах глобалізації?
3. Які властивості мають консалтингові послуги як товар?
4. Які існують ключові особливості розвитку послуг міжнародного консультування?
5. Який сектор займає найбільшу частку в структурі послуг?
6. Яка країна займає найбільшу частку в структурі глобального ринку консалтингових послуг за географічними регіонами?
7. Чи є поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню проблем розвитку та кризових проблем підприємства передумовою попиту на консультаційні послуги?
8. Скільки стадій становлення пройшло управлінське консультування в Україні?
9. Якими типами консалтингових продуктів представлена продуктова концентрація консалтингових послуг на підприємствах різних галузей?
10. На які групи можна розділити компанії, котрі надають консультаційні послуги вітчизняному ринку?

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

*Оберіть одну вірну відповідь:*

1. Суть процесу глобалізації світової економіки спостерігається у:
   1. стрімкому зростанні обсягів і різноманітності світових зв’язків, поширенні процесів, практик і структур від національного простору до глобальних масштабів;
   2. скороченні витрат та оптимізації капіталу у світовій економіці;
   3. збільшенні кількості послуг міжнародного консультування;
   4. євроінтеграційні шляхи забезпечення глобалізації економіки.
2. Наведіть ключові тенденції розвитку консультування в умовах глобалізації:
   1. консультування, глобалізація, модернізація;
   2. реструктуризація, консультування, модернізація;
   3. інституціоналізація, транснаціоналізація, універсалізація, інтелектуальна капіталізація;
   4. детінізація, модернізація, глобалізація.
3. Типовим проявом нової ринкової орієнтації великих консалтингових компаній стала:
   1. консультування в секторі забезпечення конкурентоспроможності глобальної економіки;
   2. тенденція до універсалізації консалтингових послуг, спрямованої на розширення їх набору;
   3. інституціоналізація, транснаціоналізація, універсалізація, інтелектуальна капіталізація;
   4. орієнтація на євроінтеграційні стандарти.
4. Які властивості мають консалтингові послуги:
   1. невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, неможливість збереження;
   2. розвитку бренду, розробки іміджевої політики, надання клієнтам інформації щодо попереднього досвіду у вигляді відгуків;
   3. надання клієнтам звітів про попередні консалтингові проекти, укладення максимально деталізованого письмового договору;
   4. детінізація, боротьба з корупцією, підвищення іміджу.
5. Обґрунтуйте будь ласка коло можливих потреб замовників консалтингових послуг:
   1. покращення іміджу (як клієнтської організації, так і власника/управлінця);
   2. підвищення рівня прибутковості; досягнення статусу надійного партнера;
   3. придбання нових знань, досвіду; підвищення ринкової вартості бізнесу; розвиток власної клієнтської бази (контактів наявних та потенційних клієнтів);
   4. всі відповіді правильні.
6. Яка приблизна кількість фірм, що спеціалізуються в області консалтингу?
   1. 1000-1500 фірм;
   2. 1501-1750 фірм;
   3. 1751-2000 фірм;
   4. більше 2000 фірм.
7. Учасниками ринку консалтингових послуг, окрім транснаціональних корпорацій, є:
   1. багатофункціональні компанії, вузькоспеціалізовані фірми, університети, навчальні центри, незалежні консультанти;
   2. аудитори, консультанти;
   3. юридичні та фізичні особи;
   4. резиденти та нерезиденти.
8. 31% у структурі послуг, вироблюваних 40 найбільшими консалтинговими фірмами займають…
   1. послуги з питань маркетингу і продажів;
   2. послуги з консультування з питань інформаційно-технологічної стратегії;
   3. консалтингові послуги з питань управління операціями і процесами;
   4. фінансові консультації.
9. Найбільшу частку в структурі глобального ринку консалтингових послуг за географічними регіонами займає…
   1. Північна Америка;
   2. Азійсько-Тихоокеанський регіон;
   3. Латинська Америка;
   4. Європа, Близький Схід та Африка.
10. Хто були ключовими клієнтами консалтингових компаній останніх п’яти років?
    1. юридичні та фізичні особи, які функціонують на міжнародному ринку;
    2. транснаціональні корпорації, міжнародні фонди, великі компанії з іноземним капіталом;
    3. підприємства металургійної, хімічної промисловості, телекомунікаційного, будівельного та фінансового секторів;
    4. підприємства всіх секторів економіки.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом обсуждение | ***Блок 3.* Матеріал для дискусії** |

Згідно із дослідженнями Beroe Inc. [], виділені основні рушійні сили та обмеження для розвитку глобального ринку консалтингу:

Таблиця 1

**Рушійні сили міжнародного ринку консалтингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Рушійні сили** | **Процеси ринку** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Зміщення у бік поліпшення та підвищення ефективності процесів | Організації постійно намагаються знизити витрати і підвищити свою ефективність, щоб зекономлені кошти могли бути передані клієнтові як засіб протистояння інтенсивної конкуренції. Це призводить до зростання попиту на імпровізації бізнес-процесів і консалтинг, пов'язаний з операційною ефективністю. |
| 2 | Автоматизація, цифрові медіа та маркетинг | Багатонаціональні корпорації активно шукають консультаційні ради за наступними технічним навичками: Agile, штучний інтелект та аналітика. Продуктові, і сервісні корпорації все частіше інвестують у розробку користувальницького досвіду, аналіз даних і стратегії залучення клієнтів. |

Продовж. табл. 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | Нормативні зміни | Нормативні зміни, такі як податкова реформа США, BREXIT, GDPR ЄС (Загальне регулювання захисту даних) і інші, привели до збільшення попиту на консультації за всіма основними напрямками обслуговування. Щоб відповідати нормативним вимогам, транснаціональні корпорації будуть шукати корисні поради, що стимулює попит на управлінські і нормативні консультації. |
| 4 | Оновлена бізнес-модель | Щоб адаптуватися до мінливих вимог клієнтів і передовим технологіям, підприємства створюють нові бізнес-моделі, для яких їм потрібні навички і досвід консультантів з управління. |

Таблиця 2

**Обмеження міжнародного ринку консалтингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Обмеження** | **Прояв** |
| 1 | Фріланс Консалтинг Сектор | Ціноутворення і гнучкість, пропоновані незалежними / позаштатними консультантами, призвели до швидкого розширення сегмента позаштатних консультантів. Наприклад, у Великій Британії незалежна консалтингова індустрія займає 10 відсотків від 10 мільярдів фунтів на консалтинговому ринку. Таким чином, очікується, що в найближчому майбутньому сектор консалтингових послуг буде поглинати доходи традиційних консалтингових фірм / галузі. |
| 2 | Внутрішні Консалтингові Групи | Великі організації створюють власні консалтингові групи і набирають колишніх консультантів на керівні посади, тим самим скорочуючи використання зовнішніх консультантів. |
| 3 | Інші причини | Час, що витрачається на розвиток відносин з клієнтами, потреба консультанта в наданні більшої цінності клієнтам при тій же ціні і відсутність достатнього часу для ефективного реагування на запит клієнтів (RFI (equest for information )/ RFP (request for proposal). |
| 4 | Коммодитизація знань | Інструменти, шаблони і моделі консультантів, які вважаються інтелектуальним капіталом, більше не можуть залишатися секретом в епоху Інтернету. Демократизація знань впливає на консалтингову індустрію. |

**Завдання для дискусії:**

1. Проведіть перехресний аналіз рушійних сил та обмежень ринку. Які рушійні сили та обмеження є характерними для українського ринку консультаційних послуг?
2. Спрогнозуйте песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарій розвитку міжнародного ринку консалтингу, враховуючи рушійні сили та обмеження з табл. 1 та 2, та зважаючи на поглиблення процесів діджиталізації та інтелектуалізації економіки.

## ТЕМА 3. Типологія консультування

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: закріпити знання методів консультування й типів консалтингу та сформувати навички маркетингового планування діяльності консалтингової компанії у формі тематичної ділової гри; отримання досвіду у знаходженні колективних маркетингових рішень* |
| **Результат пошуку зображень за запитом знак питання** | ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Які загальнонаукові методи пізнання використовуються консультантом?
2. Перелічіть види консультування. Чим вони відрізняються між собою?
3. У яких формах здійснюється експертне консультування? Чим визначається його доцільність?
4. У чому полягає мета процесного консультування?
5. Проведення яких заходів передбачає навчальне консультування?
6. Розкрийте сутність проектного консультування.
7. У чому полягає відмінність коучингу від інших видів консультування?
8. Розкрийте значення інтегрованого консалтингу для клієнтської організації.
9. Дайте характеристику основним джерелам інформації у консалтингу.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

*Оберіть одну вірну відповідь:*

1. Які види консультування Ви знаєте?
   1. експертне, проектне, функціональне, практичне;
   2. експертне, процесне, ефективне, стратегічне;
   3. експертне, процесне, проектне, навчальне;
   4. наукове, проектне, експертне, навчальне.
2. Поглиблений аналіз ситуації за допомогою вибору критеріїв оцінки та розробки оціночних шкал, еталонів та спеціальних програм як один із форм….. консультування:
   1. експертного;
   2. проектного;
   3. процесного;
   4. навчального.
3. Коучинг - це :
   1. систематичне співробітництво, що сприяє зростанню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей;
   2. процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей;
   3. навчання основних та допоміжних працівників підприємства;
   4. характеризується командним принципом роботи.
4. Якщо у фірми відсутній досвід реалізації проекту, немає необхідних фахівців, інформаційного забезпечення, то необхідно застосувати наступний вид проектування:
   1. експертне;
   2. процесне;
   3. навчальне;
   4. проектне.
5. Командність, системність, інноваційність, поетапність, ретельність, обов'язковий облік соціально-культурної складової є важливими принципами:
   1. прогнозування;
   2. інтегрованого консалтингу;
   3. аналітичної діяльності;
   4. коучингу.
6. Документи, котрі описують роботу клієнтської організації:
   1. методичні і процедурні вказівки;
   2. ділові довго- і короткострокові плани;
   3. протоколи рад директорів;
   4. квартальна та річна бухгалтерська та фінансова звітність.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум*** |

**Аналіз силового поля за (К. Левіном)**

Аналіз силового поля Курта Левіна – потужний інструмент, що використовується для розуміння того, що потрібно для змін як у корпоративній, так і в особистій сферах.

Курт Левін писав: «Питання утримується у рівновазі в результаті взаємодії двох протилежних наборів сил – тих, хто прагне сприяти змінам (рухомі сили), і тих, що намагаються зберегти статус-кво («стримуючі сили»)».

Рухомі

сили

Стримуючі

сили

Поточний чи бажаний стан

Рис. 1. Силове поле К. Левіна

Таким чином, до початку змін силове поле знаходиться у рівновазі сил, що сприяють змінам та протистоять їм. Левін говорить про існування квазі-постійної соціальної рівноваги.

Для будь-яких змін наявний статус кво, чи рівновага повинна бути порушена – або шляхом додавання сприятливих змінам умов, або шляхом скорочення сил, що протистоять.

Курт Левін припускає, кожного разу, коли рухомі сили сильніші за сили, що протистоять, статус кво буде змінено. Завжди існуватиме той, що рухає сили, робить зміни привабливими для людей, і стримуючі сили, що прагнуть зберегти все як є. Успішні зміни досягаються як зусиллям рухомих сил, так і ослабленням стримуючих сил.

**Використання аналізу силового поля**

Аналіз силового поля Левіна використовується, щоб розрізнити, які фактори в ситуації або організації направляють або віддаляють людину до / від бажаного стану, і які протистоять рушійним силам.

Цей аналіз потрібен для того, щоб сформувати рішення, які зроблять зміни прийнятними.

 «Сили» - більш ніж настрій до змін. Курт Левін знав, як багато емоційного закладено в людському відношенні до змін.

Щоб зрозуміти, що змушує людей приймати або протистояти змінам, необхідно зрозуміти цінності та досвід людини або групи.

**Завдання 1:**

*Проведіть аналіз силового поля, виконавши наступні кроки*:

1. Визначте зміну, що ви хочете побачити. Запишіть мету або бачення майбутнього бажаного стану.
2. Зобразіть рушійні сили, що сприяють змінам - користуйтеся мозковим штурмом, малюйте Mind Map. Запишіть їх на діаграмі силового поля.
3. Зобразіть стримуючі сили, що протистоять змінам - користуйтеся мозковим штурмом, малюйте Mind Map. Їх також запишіть на діаграмі силового поля.
4. Оцініть рушійні і стримуючі сили. Це можна зробити, присвоївши їм бальну оцінку - від 1 (слабо) до 5 (дуже сильно), і підвівши підсумки по кожній стороні. Або ж можна відкинути цифри, і сконцентруватися цілісно на вплив кожного фактору.
5. Оцініть сили. Вирішіть, які сили мають певну гнучкість до змін або на які можна вплинути.

**Завдання 2:**

**Застосувати**

Розробіть стратегію управління змінами на основі застосування моделі управління К. Левіна, що включає три етапи:

1. Розморожування;
2. Рух;
3. Заморожування.



Рис. 2. Модель управління змінами (за К. Левіном)

***І етап. Стадія розморожування*** має на увазі осмислення становища, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану. На цій стадії відбувається переосмислення організацією своїх поглядів і бізнес-процесів і відмова від деяких з них. У цей період організація повинна стати менш стабільною, немов на час розмороженою. В якості ефективного інструменту розморожування пропонується використовувати «Аналіз силового поля» (Force Field Analysis).

***ІІ етап. Стадія руху*** знаменує собою процес переходу з одного (ЯК Є) в інший (ЯК ПОВИННО БУТИ) стан. К. Левін порівнював цей етап з рухом, подорожжю, яка відбувається для подолання проблем. Цей етап передбачає участь і залучення персоналу організації. Керівництву необхідно підтримувати у співробітників віру в успіх і ясну картину образу бажаного майбутнього.

***ІІІ етап. Стадія заморожування*** являє собою стабілізацію організації та цементування нового стану. Сенс в тому, що процес впровадження нового не завжди є зміною. Адже дуже часто через якийсь час після закінчення проекту організація відмовляється від його результатів, перестає використовувати впровадження. Модель К. Левіна враховує таке поняття, як гомеостаз (властивість системи прагнути до відновлення). На третьому етапі пропонується використовувати такі інструменти, як інституціалізація нових підходів (за допомогою структури, нових стандартів, норм і т.д.), визначення політик і систем винагороди.

1. Визначте, які дії можна запропонувати в межах кожної зі стадій, описаних вище, задля посилення рушійних сил або ослаблення стримуючих, або в обох напрямках.
2. Встановіть черговість дій. Які дії дадуть найбільший результат? Визначте ресурси, які Вам будуть потрібні, і вирішіть, як будете здійснювати задумані дії.

*Порада*: Іноді простіше послабити стримувальні сили, ніж посилити рушійні.

# РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 

## ТЕМА 4. Організаційно-економічні аспекти консалтингової діяльності

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: оволодіти навичками організаційно-економічного планування діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку* |
| **Результат пошуку зображень за запитом знак питання** | ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Назвіть основні правила поведінки консультанта.
2. Що таке конкурентна перевага? Наведіть приклади конкурентних переваг.
3. Назвіть основні бізнес-процеси консалтингової компанії.
4. Охарактеризуйте роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.
5. Назвіть специфічні властивості консалтингової послуги, як товару.
6. Назвіть та охарактеризуйте етапи маркетингової програми консалтингової компанії.
7. Назвіть прийоми збільшення прибутковості консалтингової фірми.
8. Назвіть зовнішні та внутрішні чиннику впливу на ціну консалтингової послуги.
9. Наведіть основні правила ціноутворення на ринку консалтингових послуг.
10. Охарактеризуйте форми оплати консалтингових послуг.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання***  *Оберіть одну вірну відповідь:* |

1. Фундаментальним питанням у виборі стратегії консалтингової компанії є визначення:
   1. умов макросередовища;
   2. місткості ринку консультаційних послуг;
   3. конкурентів;
   4. конкурентних переваг.
2. Оберіть варіант, що НЕ є елементом стратегічного вибору консалтингової компанії:
   1. визначення базових клієнтів;
   2. відбір персоналу;
   3. розмір та зростання організації;
   4. взаємодія з конкурентним середовищем.
3. Яка зі стратегій надання консультаційних послуг зосереджує увагу клієнтів не на результаті консультування, а на підходах до вирішення проблем, пропонуючи не саму послугу, а метод?
   1. №1 – предметна сфера втручання;
   2. №2 – проблемний критерій;
   3. №3 – спеціальні методи;
   4. №4 – методологія консультування.
4. Яка частка державного сектору в споживчому колі консалтингової компанії є оптимальною?
   1. 0-10%;
   2. 10-20%;
   3. 20-30%;
   4. 30-40%.
5. Проблема, з якою стикається консалтингова компанія, обираючи консервативну стратегію розвитку:
   1. навчання та стажування консультантів-початківців;
   2. старіння кадрів та їх професійних навичок;
   3. набір персоналу відповідного професійного рівня;
   4. високий ступінь плинності кадрів.
6. Який стиль управління характеризується постійною увагою до задоволення потреб людей, створення комфортної та приязної атмосфери і робочого ритму в організації (за Р. Блейк та Дж. Моутон)?
   1. збіднене управління;
   2. управління на засадах приміського клубу;
   3. групове управління;
   4. влада-підпорядкування.
7. Оберіть внутрішній чинник впливу на ціну консалтингової послуги:
   1. наявність практики щодо вирішення проблеми консультування;
   2. ціна послуг підрядників при виконанні міжнародних, міжміських доручень;
   3. можливі комунікаційні складнощі (клієнт-нерезидент, мовний бар’єр);
   4. ситуація з конкурентами, державними органами.
8. Кінцевий критерій діяльності консалтингової фірми:
   1. валовий дохід;
   2. собівартість наданих консультаційних послуг за звітний період;
   3. чистий прибуток;
   4. прибуток на одного партнера.
9. Прийом по збільшенню прибутковості консалтингової компанії, який полягає в збільшенні вартості послуг:
   1. збільшення важеля при наданні послуги;
   2. спеціалізація, запровадження інновацій;
   3. відмова від неприбуткових клієнтів;
   4. зменшення витрат на обслуговуючий персонал.
10. Метод розрахунку вартості консультаційної послуги, що базується на фіксованій вартості окремої послуги:
    1. почасовий;
    2. паушальний;
    3. за результатами консультування;
    4. комбінований.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом игральній кубик | ***Блок 3. Ділова гра*** |

### 

***Розробка плану маркетингу консалтингової компанії на новому регіональному ринку***

**Цілі гри:**

1. Розробка плану маркетингу консалтингової компанії.
2. Отримання досвіду у знаходженні колективних маркетингових рішень.

**Умови проведення ділової гри:**

Навчальна група ділиться на команди по 4-6 осіб (з урахуванням інтересів учасників). Кожна ділова команда виступає як єдиний розробник плану маркетингу. Учасники аналізують регіональні ринки консалтингових послух відповідно до запропонованого списку та інтерпретують отримані результати, відповідно до сценарію гри, беруть участь у різних змодельованих ситуаціях.

Після закінчення кожного етапу гри ігрові команди доповідають про результати групової роботи. На заключному етапі гри оцінюється робота кожної ігрової команди. Протягом семестру ігрові команди оформлюють проміжні звіти за проміжними етапами гри, а в кінці семестру проводиться захист розроблених планів маркетингу.

**Оцінка роботи** учасників ділової гри може бути знижена:

* за недостатню аргументованість запропонованих заходів;
* несвоєчасне виконання робіт по кожному етапу ділової гри;
* некоректну поведінку учасників ігрових команд під час проведення гри;
* неакуратне оформлення ігрового звіту (плану маркетингу).

**Порядок проведення ділової гри:**

В ході ділової гри учасники виконують функції маркетологів із знаходження та прийняття маркетингових рішень. При виборі стратегії виходу на новий ринок передбачається, що у ігрової команди достатньо фінансових засобів та можливостей для цього.

**Етапи ділової гри:**

**Перший етап. Постановка цілей плану маркетингу.** Певні цілі, що встановлюються в області маркетингу, входять в число головних цілей підприємства (ріст обсягів продажів, балансового прибутку та частки ринку), реалізація інших цілей допомагає вирішенню специфічних проблем у справі підвищення конкурентоспроможності.

Для інтегрованого плану маркетингу важливим є розробка системи взаємозв’язаних цілей і задач різного рівня, що мають якісне та кількісне вираження.

Спочатку формулюється одна загальна ціль для підприємства на майбутній період. Потім – загальна ціль маркетингової діяльності, цілі для окремих товарів та ринків і цілі за окремими елементами комплексу маркетингу.

Цілі повинні бути сформульованими чітко та ясно, бути досяжними та співвідноситися із масштабами діяльності. Вибір та визначення цілі обмежується поведінкою конкурентів, бажаннями споживачів і ресурсами підприємства. Тому після проведення ситуаційного аналізу (етап ділової гри) рекомендується перевірити відповідність цілі усім умовам макро- та мікросередовища компанії. Приклади формулювання цілей представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

**Приклади цілей маркетингу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Невірно сформульована ціль** | **Вірно сформульована ціль** |
| Вийти на ринок із новим товаром «фарба «Планета затишку»». | Забезпечити у 2020 р. обсяг продажу фарби «Планета затишку» на рівні 15 тис. банок. |
| Протягом року окупити витрати на виробництво фарби та отримати прибуток. | Отримати до кінця 2020 р. прибуток у розмірі 0,2 млн. грн. |
| Забезпечити відомість марки «Планета затишку» на рівні 40% . | До кінця 2020 р. добитися для марки «Планета затишку» рівня спонтанної відомості у віковій групі 30-50 років, рівного 40%. |

**Другий етап. Проведення ситуаційного аналізу.** Ситуаційний аналіз використовується для оцінки факторів макро- та мікросередовища. Фактори макросередовища:

* економічне середовище;
* політико-правове середовище;
* культурне середовище;
* природне середовище;
* фактор розвитку НТП;
* демографічне середовище.

Досліджуючи фактори макросередовища, ігрова команда повинна визначити, які можливі зміни у ній можуть вплинути на розвиток обраного бізнесу. Найчастіше зустрічаються наступні фактори,здатні вплинути на діяльність консалтингової компанії, циклічність економіки, темпи інфляції, потенціал даної галузі та динаміка її росту, видання законодавчих актів, здатних обмежити діяльність підприємства (потенційних клієнтів) і т д.

Фактори мікросередовища:

* конкуренти;
* споживачі;
* контактні аудиторії;
* кадри.
  1. **Дослідження конкурентів.**

Ціль – оцінка поведінки конкурентів і визначення конкретних дій, що забезпечують конкурентні переваги.

В ході дослідження слід з’ясувати ряд наступних питань:

1. Які компанії, що працюють на даному ринку, є вашими конкурентами?
2. Яка їх спеціалізація, наскільки широкий перелік послуг, що надаються?
3. Яким чином вони стимулюють продажі своїх послуг? Огляд рекламних акцій конкурентів.
4. В чому слабкі та сильні сторони конкурента?
5. Які ви бачите можливості та способи їх реалізації у досягненні конкурентоспроможності своєї консалтингової компанії?

Для наочності та зручності порівняння даних, отриманих у ході дослідження, рекомендується всю інформацію заносити у наступні таблиці (табл. 4-7).

Таблиця 4

**Конкуренти нашого підприємства та їх характеристика**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурент | Послуга | Методи продажу | Засоби стимулювання збуту | Оцінка конкурента споживачами |
| А  Б  В |  |  |  |  |

Порівняльний аналіз слід проводити з допомогою листа оцінки конкурентоспроможності (табл. 3), в якому наводяться найбільш поширені параметри, що характеризують основні фактори конкурентоспроможності. Дані параметри за необхідністю можуть бути відредаговані відповідно до особливостей консалтингової послуги. При проведенні аналізу кожному параметру потрібно дати якісну оцінку, наприклад, за п’ятибальною шкалою. При цьому, 1 – найнижчий бал, а 5 – найвищий.

Далі бальні оцінки можуть бути прогумовані, за окремими факторами (кожному із "4Р"); за всіма факторами в цілому, щоб установити рівень конкурентоспроможності кожної компанії. Якщо за якимось із параметрів немає достатньої інформації, краще виключити його із аналізу.

В процесі аналізу дуже важливо дати розгорнуте смислове пояснення, чому тій чи іншій змінній у табл.3 присвоєна дана оцінка. Тільки у цьому випадку загальна сума балів покаже істинне положення вашого підприємства стосовно конкурентів.

Таблиця 5

**Лист оцінки конкурентоспроможності підприємства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактори конкурентоспроможності | Ваша фірма | Конкуренти | | |
| А | Б | … | |
| "1Р" – PRODUСT:  надійність;  престиж торгової марки;  стиль;  унікальність додаткових послуг;  широта асортименту; |  |  |  |  | |
| "3Р" – PLACE:  Стратегія збуту;  Ступінь охоплення ринку; |  |  |  |  | |
| "4Р" – PROMOTION:  Форми реклами;  Місця розміщення реклами;  Участь у виставках;  Інші заходи із стимулювання збуту |  |  |  |  | |

Таблиця 6

**Переваги та недоліки кожного конкурента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурент | Переваги | Недоліки |
| А  Б  В  ... |  |  |

Таблиця 7

**Можливості нашої компанії із підвищення конкурентоспроможності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурент | Наші можливості | Загрози з боку конкурентів (при реалізації можливості) |
| А  Б  В  ... |  |  |

* 1. **Аналіз споживачів**

Ціль – виявлення стимулюючих факторів, якими керуються споживачі при виборі консалтингових послуг певного виду.

При дослідженні споживачів слід відповісти на наступні питання:

1. Які невдоволені потреби, пов’язані із консалтинговими послугами існують у потенційних клієнтів?
2. Чи може ваша компанія задовольнити ці потреби?
3. До яких факторів маркетингу (ціна, реклама, імідж, обслуговування) покупці найбільш чутливі?
4. Скільки сегментів можна виділити на даному ринку?
5. Які із сегментів можуть бути для вашої фірми цільовими?
   1. **Дослідження партнерів вашої компанії**

Партнери – це всі фірми чи індивідуальні особи, зацікавлені у досягненні компанією її цілей.

До них відносяться:

* посередники;
* контактні аудиторії (банки, страхові компанії, рекламні агентства та ін.).

При дослідженні постачальників оцінюється якість, ціни постачальників, їх віддаленість, репутація в галузі, досвід наявних угод.

Дослідження контактної аудиторії проводиться із ціллю вивчення можливостей зав’язування ділових стосунків у майбутньому. Так, наприклад, досліджується ставка банківського кредиту різних банків, умови та види страхування у страхових компаніях, творчий потенціал рекламних агентств.

**Третій етап. Розробка товарної політики компанії.** При розробці товарної політики слід:

* провести аналіз товару для підвищення його можливостей як продукту;
* прийняти рішення стосовно асортименту товарів (послуг);
* випрацювати фірмовий стиль;
* прийняти рішення стосовно розробок нових видів послуг;

Для оцінки правильності дій при розробці товарної політики ігрові команди повинні перевірити себе, давши відповідь на наступні питання.

1. Які переваги дає ваш товар (послуга) клієнтам?
2. Чи можуть ваші послуги успішно конкурувати із послугами клієнтів?
3. Чи можливе копіювання ваших послуг конкурентами?

**Четвертий етап. Розробка цінової політики підприємства.** Цінова політика, як складова комплексу маркетингу, повинна розроблятися із урахуванням наступних факторів.

* цілі компанії;
* зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на цінову політику підприємства;
* ступеня цінової еластичності попиту;
* витрат;
* політики конкурентів

Розробляючи цінову політику підприємства, необхідно:

1. Оцінити вплив усіх вищеперерахованих факторів.
2. Вибрати та обґрунтувати метод ціноутворення.
3. Прийняти рішення стосовно цінових знижок.
4. Описати дії підприємства у випадку зміни цін на товари конкурентів.

**П’ятий етап. Розробка збутової стратегії підприємства**. Головними задачами при розробці збутової політики є:

1. Вибір каналу розподілу;
2. Прийняття рішення щодо приваблення нових і утримання наявних клієнтів.

**Шостий етап. Розробка комунікативної політики.** Комунікативна політика – це сукупність способів просування товару на ринок. Основними способами просування є:

1. рекламна діяльність;
2. стимулювання збуту;
3. заходи паблік рілейшнз;
4. персональні продажі.
5. **Рекламна діяльність компанії.**

Ключові слова, що можуть використовуватися вами при написанні власного рекламного лозунгу:

* зараз, тепер, тут, сьогодні;
* представляємо, оголошуємо, обіцяємо;
* це революція; це ваш останній шанс; те, що треба;
* вперше, бажано, швидко, легко;
* загадковий, магічний, ефективний, натуральний.
* економія, прибуток, сенсація, вигідна угода;
* спішіть, любіть, творіть тощо.

Ігрова команда повинна дати відповідь на питання:

* Яка реклама буде найбільш дієвою?
* В яких засобах масової інформації (чи на яких носіях) тому краще розмістити рекламу?
* Якою повинна бути періодичність появи реклами та її формат (тривалість)?

Є загальні принципи створення реклами.

* ***Комерційна ідея (що демонструвати***):
* Замисел нового товару;
* Нова особливість товару;
* Фірма (образ);
* Область застосування;
* Зручність;
* Якість;
* Економічність;
* Проблема, що «породила товар»;
* Результати невикористання;
* Результати використання (осяжні та неосяжні);
* Задоволеність користувачів.
* ***Основна тональність, чи підхід:***
* прямий;
* з легким гумором;
* із сильним перебільшенням;

**Сьомий етап. Вибір маркетингових стратегій та їх обґрунтування.** На основі вивченого матеріалу та сформульованих цілей маркетингової діяльності, ігрова команда повинна запропонувати для кожного елементу комплексу маркетингу стратегії, які найбільш точно підходять для їх реалізації у маркетингу даного підприємства (табл. 8). Вибір тієї чи іншої стратегії повинен бути обґрунтованим, а цілі між собою – взаємопов’язаними.

Необхідно пам’ятати, що одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Наприклад, необхідно збільшити обсяги продажів на 10%ю Цього можна досягнути підвищенням середньої ціни, розширенням попиту шляхом зниження ціни чи збільшення частки ринку за рахунок інтенсивної реклами та заходів із стимулювання збуту. Очевидно, що ці варіанти нерівноцінні, причому їх ефективність залежатиме від особливостей ринку та конкретної ситуації.

При виборі стратегії корисно користуватися кількома простими правилами, позиченими із військової стратегії:

* можливість здійснення: оціни необхідні ресурси та обмеження;
* сила: прагни завжди мати переваги у силі;
* концентрація: уникай розпилення сили;
* синергія: забезпеч координацію та узгодженість дій;
* гнучкість: будь готовий до неочікуваних ситуацій;
* економність: не витрачай обмежені ресурси.

Таблиця 8

**Основні види маркетингових стратегій**

|  |  |
| --- | --- |
| **Група стратегій** | **Види стратегій** |
| 1 | 2 |
| Стратегії сегментування | Недиференційована  Диференційована  Концентрована |
| Базові стратегії розвитку | Домінування за витратами  Стратегія диференціації  Стратегія концентрації |
| Стратегії інтенсивного росту | Глибоке проникнення на ринок  Розвиток через товар  Розвиток ринку  Стратегія освоєння нових регіонів |
| Стратегії інтенсивного росту | "Інтеграція назад"  " Інтеграція вперед"  Горизонтальна інтеграція |
| Стратегії  диверсифікації | Концентрична  Чиста |

Продовження табл. 8

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Конкурентні стратегії | "Лідера":   * стратегія розширення глобального попиту; * оборонна стратегія; * демаркетинг   "Компанії, що кидає виклик":   * стратегія флангової атаки; * стратегія фронтальної атаки.   "Компанії, що слідує за лідером":   * стратегія чистого слідування; * стратегія імітації.   "Спеціаліст" |
| * Стратегії міжнародного розвитку | * Розповсюдження товару у незмінному виді * Адаптування комунікацій * Пристосування товару * Подвійне адаптування * Розробка новинки |
| * Цінові стратегії | * "Зняття вершків" * Міцне впровадження * Цінова дискримінація * Лідер за якістю * Стратегія комплексних продажів * Стратегія єдиної ціни * Стратегія зональних цін |
| * Збутові стратегії | * Інтенсивний збут * Вибірковий збут * Ексклюзивний збут |
| * Комунікативні стратегії | * Стратегія виштовхування * Стратегія втягування |

**Восьмий етап. Розробка бюджету маркетингу.** План маркетингу дозволяє сформувати так названий «базовий» бюджет, де всі маркетингові заходи трансформуються у витрати та доходи. Звичайно, витрати підприємства залежать не лише від витрат на маркетинг, але при складанні плану з маркетингу всі фінансові показники пов’язані лише з ним.

Єдиної уніфікованої методики розробки бюджету маркетингу не існує, тому кожне підприємство використовує свій підхід до визначення статей бюджету. В ході ділової гри рекомендується користуватися наведеним варіантом форми бюджету (табл.9) та прогнозу (табл. 10).

Таблиця 9

Бюджет маркетингу на ­­\_\_\_\_\_ р. (млн дол. США.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Квартал | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дохід від продажів, прогнозований на рік |  |  |  |  |
| Витрати на маркетинг, всього:  В тому числі:   * дослідження (включно із вартістю інформації); * організація продажів; * реклама; * інші заходи із стимулювання збуту; * зарплата працівників маркетингового відділу; * інші витрати |  |  |  |  |
| Дохід від продажів мінус сукупні витрати на маркетинг |  |  |  |  |

Таблиця 10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Товари (послуги) | Прогноз обсягів продажів, млн дол США. | | | |
| Оптимістичний | Найреальніший | Песимісничний |  |
|  | |  |  |  |
| Всього | |  |  |  |

## ТЕМА 5. Позиція та роль консультанта у консалтинговому процесі

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: сформувати системне розуміння впливу роботи консультанта на перебіг та ефективність бізнес-процесів клієнтської компанії* |
| **Результат пошуку зображень за запитом знак питання** | ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Які існують поведінкові ролі консультанта?
2. Яка основна задача консультанта-спеціаліста?
3. Як поділяються ролі консультанта в залежності від його профіля?
4. У чому полягає особливість суб’єкт-об’єктних відносин?
5. Які варіант відносин між консультантом і клієнтом є більш ефективними?
6. Згідно з моделлю взаємодії, яка топологічна зона призводить до припинення переговорів і розриву відносин?
7. Чи ефективний партнерський підхід до вирішення проблем?Чому?
8. Які два види консультування розрізняють по відношенню консультанта до організації? У чому полягає відмінність?
9. Якими здібностями має володіти консультант?
10. Що відноситься до базових принципів консультанта?

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

*Оберіть одну вірну відповідь:*

1. Чим, насамперед, регулюються договірні відносини у які вступають консультант і клієнт:
   1. Конституцією України;
   2. Господарським кодексом України;
   3. Цивільним кодексом України;
   4. Кодексом законів «про працю в Україні».
2. Яка роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування:
   1. Агітатор;
   2. Посередник;
   3. Викладач;
   4. Стратег.
3. Для якої ролі консультанта, залежно від його профіля, характерним є забезпечення зворотного зв’язку:
   1. консультант по ресурсам;
   2. консультант по процесу;
   3. спеціаліст;
   4. правильної відповіді немає.
4. Який варіант відносин є доцільними і виправданими для України:
   1. Суб’єкт-об’єктні;
   2. Суб’єкт-суб’єктні;
   3. Варіанти a, б;
   4. Жоден варіант.
5. Якщо між консультантом та клієнтом є довіра і непорозуміння, то це:
   1. Продуктивні взаємини;
   2. Продовження переговорів;
   3. Розрив відносин;
   4. Визначення точок контакту.
6. Консультативні підрозділи в управлінських установах відносяться до:
   1. Зовнішніх консультантів;
   2. Внутрішніх консультантів;
   3. До жодного виду.
7. До переваг внутрішнього виду консультування можна віднести:
   1. Тривалий професійний досвід, напрацьований практично;
   2. Об’єктивність думки;
   3. Можливість швидкої реалізації прийнятих рішень;
   4. Обмежений час роботи у певний термін.
8. Задля забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку слід:
   1. Використовувати внутрішній консалтинг;
   2. Використовувати зовнішній консалтинг;
   3. Об’єднувати зусилля внутрішніх і зовнішніх консультантів;
   4. Залежить від ситуації.
9. До видів компетентності консультанта не відноситься:
   1. Технічна;
   2. Міжособистісна комунікативна;
   3. Адаптивна;
   4. Емоційна зрілість.
10. Уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв’язувати проблеми та розставляти пріоритети це:
    1. Адаптивна компетентність
    2. Інтегративна компетентність;
    3. Концептуальна компетентність;
    4. Інтелектуальні здібності консультанта.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом игральній кубик | ***Блок 3. Кейс*** |

# Огляд клієнтів від MCA

За результатами дослідження, проведеного Management Consultancies Association у Великобританії, що включало опитування 250 осіб, уповноважених ухвалювати рішення, визначено ключові пріоритетні тематики консультування, на які є попит від клієнтів: цифрові технології, трансформація бізнесу та стратегічне управління.

У дослідженні розглядається те, як лідери приватного та державного секторів використовують та оцінюють консультаційні послуги. Опитування показало, що використання консультантів було широко поширене у великих та малих компаніях, причому 84% опитаних підприємств підтвердили, що вони користуються консультаційними послугами, а 81% респондентів сказали, що консультанти виконали або перевищили очікування. Найбільше консультаційних послуг було надано у фінансовому секторі, а також в галузі науки про життя та в галузі охорони здоров'я, а найменше – на підприємствах сфори транспорту та в державному секторі. У дослідженні оцінюються відмінності в тому, який вид бізнесу потребує найбільшої зовнішньої допомоги в ключових сферах як приватного, так і державного сектору.

Підприємства, які заявили, що їм найбільше потрібна допомога зовнішніх консалтингових агенцій зі знаннями у сфері цифрових технологій – виробничі (42%) та IT (41%) компанії. Також спостерігається деяке занепокоєння з приводу необхідності впровадження цифрових технологій у сфері фінансових послуг та на підприємствах роздрібної торгівлі.

65% лідерів уряду та державного сектору назвали низьку ефективність головною проблемою бізнесу, наступні за важливістю – рекрутинг, продуктивність праці, технологічний розвиток, і нарешті Brexit. На відміну від цього більше половини лідерів у сфері фінансових послуг та виробництв бачили Brexit провідним майбутнім бізнес-завданням.

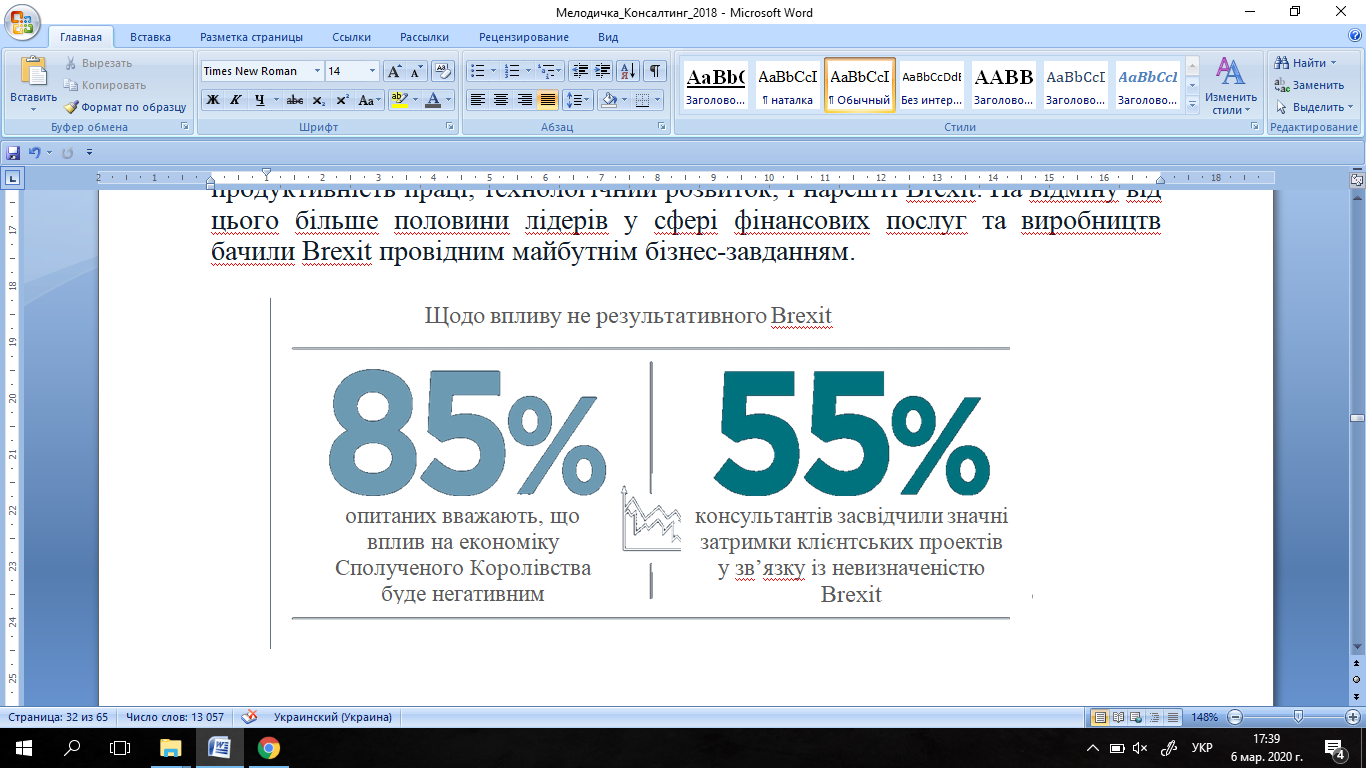


Рис. 3. Результати опитування MCA щодо значення Brexit

Результати опитування показують, що найбільш цінними консультантами є ті, хто можуть консультувати бізнес з питань трансформації, передачі знань, економічної ефективності та впровадження цифрових технологій. 81% респондентів заявили, що за їх досвідом, консультанти виправдали чи перевищили очікування.

Тамзен Ісакссон, генеральний директор MCA, сказав:

"Для нас важлива думка лідерів бізнесу щодо цінності консультацій. Ми вважаємо, що наші асоційовані компанії є готовими допомогти бізнесу у вирішенні завдань цифрових і технологічних потрясінь у майбутньому. Brexit, звичайно, критично важливий для багатьох підприємств по всій Великобританії, але, як показує це дослідження, існує багато інших нагальних бізнес-питань, на вирішенні яких компаніям потрібно зосередитися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Важливо щоб бізнес якомога швидше отримав впевненість щодо наших майбутніх відносин з Європою, щоб вони могли планувати і готуватися до Brexit, а потім продовжувати важливу роботу з підвищення ефективності своїх організацій "

Стівен Скотт, старший віце-президент VIGA, заявив:

«Результати дослідження вказують на велику задоволеність клієнтів при проведенні консультацій по ряду основних бізнес-вертикалей у Великобританії. Дані не лише висвітлюють цінність та вплив галузі сьогодні, але й допомагають виявити нові потреби у провідних організаціях Великобританії в найближчому майбутньому. З наших досліджень зрозуміло, що консультанти продовжуватимуть відігравати ключову роль у розробці та трансформації майбутнього бізнесу Великобританії».

**Завдання:**

* 1. На основі представленого матеріалу дослідження визначте рушійні сили та стримуючі фактори розвитку ринку консалтингових послуг Великобританії.
  2. Визначте джерела конкурентних переваг консультанта на ринку консалтингових послуг Великобританії.
  3. Обґрунтуйте можливість реалізації визначених рушійних сил, стримуючих факторів та досвіду формування конкурентних переваг консультанта на українському ринку.

## ТЕМА 6. Залучення консультанта до клієнтської організації

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом знак питанняРезультат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: поглибити розуміння мети та процесів залучення консультанта до клієнтської організації*  ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Назвіть способи надання допомоги клієнтській організації у вирішенні управлінських проблем.
2. В яких випадках недоцільно запрошувати консультантів?
3. Чи варто запрошувати консультантів у випадку, коли проблема носить разовий, ситуаційних характер?
4. Які фактори впливають на успішність взаємодії клієнта і консультанта?
5. Чи є доцільним використання реклами для просування консультаційних послуг, чому?
6. Дайте визначення стадії шот-лістінга, яка стадія їй передує?
7. Чи варто розглядати ціну в якості вирішального фактору вибору консультанта, чому?
8. Поясність принцип аналізу, коригування та балансу очікувань, його важливість?
9. Назвіть та опишіть ключові фактори успіху реалізації консалтингового проекту.
10. У чому полягає підсумкове оцінювання проектів розвитку?

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

1. У якому з цих випадків доцільно запрошувати консультантів?
   1. для прийняття важливого управлінського рішення;
   2. для створення формального звіту;
   3. у випадку внутрішнього конфлікту;
   4. коли існує розходження у поглядах на проблему та шляхи її вирішення.
2. У якому з цих випадків недоцільно запрошувати консультантів?
   1. коли розв’язання проблеми може потягти за собою серйозні наслідки;
   2. коли необхідна консультація з незаконного шляху вирішення проблеми;
   3. коли проблема носить разовий, ситуаційний характер;
   4. коли проблема носить комплексний, системний характер.
3. Який з факторів не належить до факторів визначення рівня необхідності залучення консультантів?
   1. грошей;
   2. навичок;
   3. часу;
   4. об’єктивності.
4. Який з факторів не належить до факторів успіху взаємодії клієнта та консультанта:
   1. правильний вибір консультанта;
   2. розуміння цілей і задач;
   3. знання законодавства;
   4. комунікація.
5. Який з варіантів процедури вибору консультанта є правильним?
   1. лонг-лістінг – шот-лістінг – кінцевий вибір;
   2. експрес-діагностика – лонг-лістінг – шот-лістінг;
   3. досвід минулих клієнтів – шот-лістінг – кінцевий вибір;
   4. шот-лістінг – лонг-лістінг – кінцевий вибір.
6. Який метод відбору э найбільш ефективним?
   1. експеримент;
   2. пошук відгуків у інтернеті;
   3. лонг-лістинга;
   4. балансу сподівань.
7. Що становить основу укладання контракту?
   1. ціна послуг;
   2. конструктивність наявних рекомендацій;
   3. досягнутий баланс очікувань консультанта і клієнта;
   4. А та Б.
8. Який з етапів можна пропустити при планування консалтингового проекту?
   1. сформувати єдине уявлення про зміст співпраці;
   2. визначити термін виконання проекту;
   3. структурувати й описати основні елементи консалтингового проекту;
   4. забезпечити функціонування процесів управління проектом і взаємодію всіх його учасників.
9. До ключових факторів успіху реалізації консалтингового проекту не належить:
   1. активна участь клієнта у передпроектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;
   2. підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;
   3. ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації в процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;
   4. правильної відповіді немає.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум*** |

Використовуючи характеристику професійних та особистісних рис консультанта, представлену в табл. 11 і 12, запропонуйте розподіл консультантів, яким притаманні відповідні риси (одна або декілька) за типами консалтингових задач, що їх потрібно виконати для клієнтської організації. Відповідь подайте у вигляді таблиці (табл. 13).

Таблиця 11

**Властивості професійної компетенції на рівні мотивації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Професійна риса** | **Визначення** | **Приклади поведінки консультанта у типових ситуаціях** |
| **1** | **2** | **3** |
| **Зацікавлене ставлення до клієнтів** | Щира зацікавленість в успіху та благополуччі клієнтів; турбота про людей, а також про організацію в цілому. Пошук інформації про клієнта, яка може знадобитися надалі. | * Неперервно здійснюють пошук інформації про клієнта. Здатен самостійно визначити випадки, в яких виконання роботи не відповідає вимогам клієнта. * Зосереджений на особистих потребах клієнта, ще до того як будуть досліджені технічні параметри. Виступає як особистий друг та порадник клієнта. * Сприяє ефективному використанню позитивних рис, притаманних даному клієнту; попереджує про можливі помилки в ході використання позитивних рис особистості. * Здатен пожертвувати особистим часом, присвячує рішенню проблем клієнта не лише свій робочий час. * Володіє властивістю емпатії, щирою зацікавленістю, і, у всіх випадках, незмінно позитивним ставленням до клієнта. |

Продовж. табл.11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| **Бажання мати позитивний вплив** | Щире бажання сприяти підвищенню професійного рівня кожного окремого клієнта, організаційної структури підприємства, і підприємства в цілому | * Вживає заходів, що дозволяють миттєво здійснити обмін інформацією з клієнтом. * Вказує на сильні сторони клієнта, перед тим, як висловити незгоду із якоюсь точкою зору. * Посилається на свій досвід у подібних ситуаціях, щоб установлювати контакт і довірливі стосунки із клієнтом. * Зберігає довіру клієнта, виконуючи роботу в установлені терміни. * Врівноважує негативні та позитивні моменти в інформації, що повідомляється клієнту. З одного боку, не допускає пригноблення своєї особистості з боку старших за посадою, з іншого – не ставиться поблажливо до своїх підлеглих. |
| **Прагнення до досягнень** | В міру розвинене прагнення перевершувати колег за ступенем професіоналізму, чи бути неперевершеним спеціалістом у своїй області. Орієнтованість на кінцевий результат, при цьому не схильність до занадто завищених вимог до роботи; за необхідністю, можливість з готовністю передати свої повноваження. Реалістичність і здатність прийняти факт, що інколи, внаслідок складених обставин, доводиться приймати не найбільш оптимальне рішення для даної ситуації | * Має здатність чітко спрямувати увагу клієнта на проблеми, над якими необхідно працювати. Аналізує індивідуальні позитивні та негативні риси клієнта, перш ніж дати рекомендації. Якщо потрібно, орієнтує клієнта на роботу в певному напрямку в майбутньому. Допомагає клієнту осмислити ситуацію нестандартно, з різних точок зору, а також поглянути в майбутнє. * Допомагає розробляти і контролювати систему метричних показників для оцінки досягнень. Сприяє постановці складних, але реалістичних завдань для клієнта. |

Закінчення табл. 11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | 2 | 3 |
| **Прагнення бути чесним та справедливим** | Приділяє належну увагу правам оточуючих; намагається прийняти максимально правильне, з етичної точки зору, рішення. Стиль поведінки – прямий. Відкритий, чесний. | * Забезпечує чітке уявлення та повністю обізнану участь клієнта у проекті. Береться за виконання лише тієї роботи, що дозволить оптимізувати ефективність роботи клієнта. Інформує клієнта про передбачувані витрати до початку проекту. Контролює витрати в ході виконання проекту. Рекомендує відкласти виконання роботи, якщо на даний момент не всі учасники готові присвятити себе виконанню проекту. * Попереджує спроби внесення змін в хід проекту, що не відповідають особистісним чи корпоративним цінностям. Піддає критиці поведінку клієнтів/колег у випадку, якщо вона йде врозріз із принципами справедливості, наприклад, якщо допускається дискримінація стосовно працівників. |

Таблиця 12

**Професійна компетенція на рівні особистісних рис**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Професійна риса** | **Визначення** | **Приклади поведінки консультанта у типових ситуаціях** |
| **1** | **2** | **3** |
| **Сила волі, увага до деталей та запобігливість** | Ніколи з легкістю не відмовляється від поставлених цілей; розглядає проблеми із різних точок зору. Уважний до деталей, добре підготований до рішення професійних задач. | * Оперативно реагує на прохання допомоги. * Концентрується на проектах, наявних складнощах та запитах клієнтів, поки проблеми не будуть ліквідовані. * Активно співпрацює із представниками даного відділу та інших підрозділів, щоб отримати інформацію за всіма питаннями, що цікавлять. * Належним чином підготований до зустрічей із клієнтами. Завжди виконує обов’язки. |

Продовження табл. 12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | 2 | 3 |
| **Гнучкість мислення** | Має живий розум, і здатен одночасно вирішувати кілька зарад на різних рівнях. Характеризується гнучкістю та активністю психіки. Здатність осмислити ситуацію, використовуючи метафори та аналогії, що дозволяє співбесіднику прослідкувати зв’язки між явищами. | * Задає впорядковані питання, що дозволяють дослідити ситуацію. * Визначає нові способи використання наявних ресурсів для різних цілей. * В рівному степені компетентний, обговорюючи загальні концептуальні питання і конкретні додатки. * Дозволяє клієнтам осмислити наявні проблеми. |
| **Усвідомленість соціальних тенденцій та здатність до діагностики** | Можливість прослідкувати зв’язки між явищами, що не є черговими для оточуючих. Чітке уявлення про технологічні, ідеологічні, психологічні проблеми. | * Ненав’язливо робить зауваження, що дозволяють провести відмінність між загальноприйнятою та складеною практикою поведінки, і формальною системою; глибинне бачення дійсності. Здатність до продуктивного синтезу отриманої інформації. Можливість провести паралель між складеною ситуацією та схожими випадками у минулому; можливість зробити відповідні висновки на основі власного досвіду. |
| **Впевненість в собі** | Не демонстративна, і в той же час очевидна, впевненість в собі, що викликає довіру. Можливість бути, образно кажучи, володарем долі, самостійно будувати власне майбутнє. | * Розвиває у оточуючих здатність піти на ризикований захід. * Знаходиться у пошуку нових складних задач та можливостей їх рішення. * Визнає свою вину в неуспішності якої-небудь справи. * Об’єктивно бачить власні заслуги та заслуги клієнта у успішному заході. Не втрачає впевненості в собі, коли клієнт піддає сумніву його здібності чи компетентність. |

Таблиця 13

**Професійна компетенція на рівні особистісних рис**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Професійна риса | Особистісна риса | Вид консалтингу | Тип задачі консультанта |
| Зацікавлене ставлення до клієнтів, Бажання мати позитивний вплив | Усвідомленість соціальних тенденцій та здатність до діагностики | **?** | **?** |

## ТЕМА 7. Кадрова робота у сфері консалтингових послуг

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом знак питанняРезультат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: отримати навички схематичної візуалізації процесів кадрової роботи в консультаційній фірмі, зокрема створення карти корпоративної культури*  ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Розкрийте сутність та виділіть структурні елементи кадрової політики консалтингової компанії.
2. Чим відрізняється кадрова політика консалтингової компанії від кадрової політики підприємств інших видів економічної діяльності?
3. Які фактори впливають на ефективність роботи консультантів?
4. У чому полягають переваги матричної форми організації роботи проектної команди?
5. Чому у роботі консультанта важлива увага приділяється гнучкості робочого графіку?
6. Розкрийте сутність професійної структури консалтингової організації. Якими умовами вона визначається?
7. Розкрийте сутність проектів, що мають умовні назви: «Мізки», «Сивина» і «Процедури».

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

1. Активна кадрова політика:
   1. ґрунтується на сформульованих задачах управління, прогнозах щодо їх виконання та засобах впливу на ситуацію;
   2. використовується у межах окремих етапів консалтингового проекту;
   3. характеризується прозорістю та відкритістю до потенційних працівників;
   4. характеризується агресивністю у завоюванні ринку.
2. На етапі програмування кадрової політики консалтингової компанії відбувається:
   1. узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації;
   2. аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку організації;
   3. розробка алгоритмів, програм, способів досягнення цілей кадрової роботи;
   4. розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації.
3. Проектний підхід до організації праці передбачає:
   1. зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів.
   2. специфічне об’єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування;
   3. визначення потреб у спеціалістах конкретного профілю залежно від обсягу робіт;
   4. усі відповіді вірні.
4. Матрична форма організації праці консультантів полягає у:
   1. зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт;
   2. готовності прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації;
   3. формуванні проектної команди із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі;
   4. допомозі клієнтській організації у підборі персоналу.
5. Основними складовими формування організаційної культури консалтинговій компанії є:
   1. стандарти, що регламентують вимоги до освіти, професійного рівня аудиторів і фахівців;
   2. внутрішні стандарти, положення, кодекс етики персоналу, які розроблено провідними фахівцями;
   3. можливості та порядок впровадження інноваційних технологій надання професійних послуг;
   4. визначення повноважень, розподіл відповідальності і формування рівнів в ієрархії управління.
6. Елементами внутрішніх стандартів консалтингової компанії є:
   1. види консалтингових послуг і спеціальних завдань;
   2. комплекси задач, пов'язаних з управлінням консалтинговою фірмою;
   3. контроль якості послуг, що надаються.
   4. усі відповіді вірні.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум 1***  ***Створення карти корпоративної культури*** |

*«Якщо ви хочете зрозуміти культуру,*

*то вам необхідно скласти її візуальну карту»,*

*Дейв Грей, автор і підприємець*.

1. **Уявіть, що ваша корпоративна культура - це сад.** «Наслідки» (на малюнку «Outcomes») вашої корпоративної культури це плоди (те, чого ви хочете досягати за допомогою культури). «Звички поведінки» (на малюнку «Behaviors») - це серце вашої корпоративної культури. Це корисні або шкідливі звичні дії. «Стимули» і «Блокатори» (на малюнку «Enablers» і «blockers») це ті елементи, які допомагають вашому саду цвісти або призводять до його занепаду.

**

1. **Робота «по шматочках».** Тримайте фокус на одноразовому обговоренні одного блоку карти. Якщо ви починаєте роботу з картою з блоку «наслідки» або «звички поведінки», то важливо провести обговорення в цих блоках до того, як переходити до інших частин Карти Корпоративної Культури.
2. **Розповідайте історії та уточнюйте деталі.** Важливо, щоб учасники взяли в звичку ділитися фактами або доказами, а не просто давати свою оцінку.
3. **Почніть з розбору «Звичок поведінки».** «Звички поведінки» це найлегший спосіб почати. Опишіть найкращий день на роботі / заняттях? Опишіть найгірший день на роботі / заняттях?
4. **Обговоріть як лідерство, культура організації, процеси і дизайн організації можуть впливати на культуру кожного.** «Що визначає нашу поведінку?», «Що ви як лідер говорите або робите, щоб стимулювати певну поведінку у співробітників?», «Як люди винагороджуються або караються за свою поведінку у вашій організаційній культурі?», «Які існують неписані правила?» , «Як процеси у вашій організації допомагають підтримувати культуру в організації, або, навпаки, ускладнюють?».
5. **Переконайтеся, що ви створили життєздатний документ.** Подивіться на картину, яку ви створили і частіше повертайтеся до неї, коли ваша культура почне змінюватися.

Процес регулярного дослідження поокремо «Виходів», «Чинників розвитку» і «блокуаторів» дозволить вашій команді вільно вирішувати які з елементів повинні зникнути, а які елементи необхідно включити в Корпоративну Культуру.

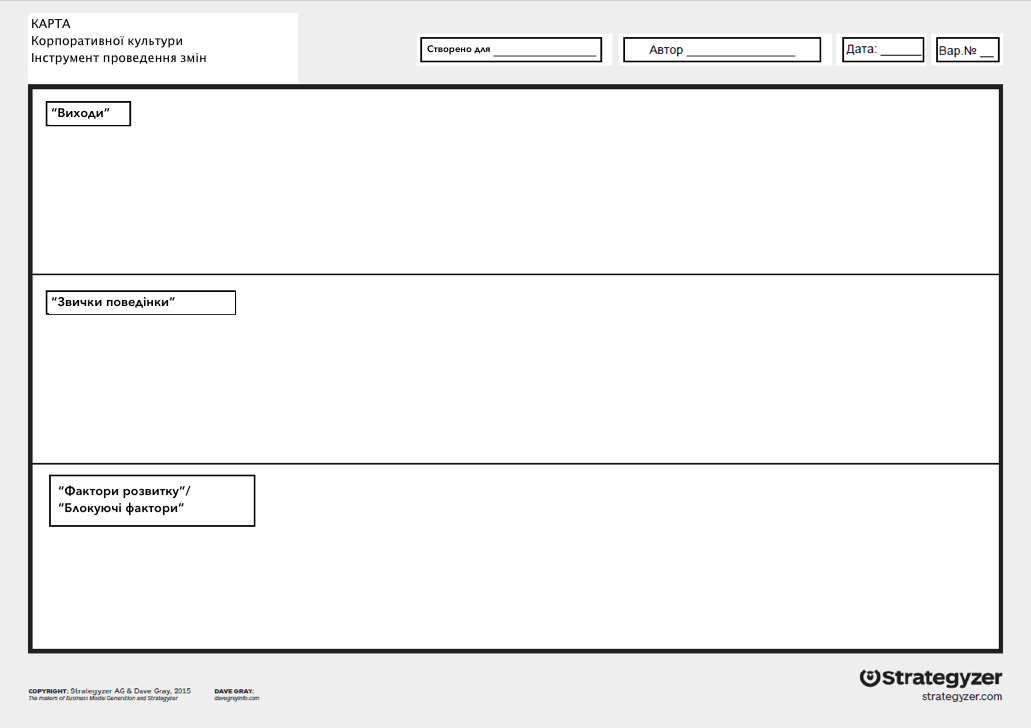
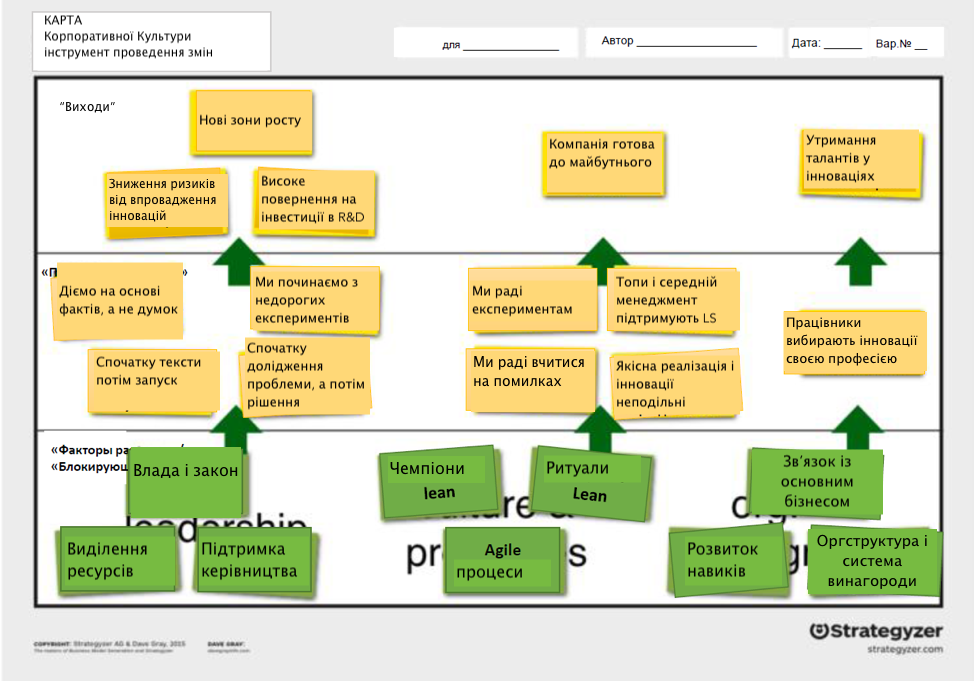


Рис. 4. Шаблон карти корпоративної культури



|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум 2*** |

**Пул талантів замість університету, або сучасний кадровий резерв**

• Кількість молодих консультантів, що є вихідцями університету Russell Group, зменшилася на 28% порівняно із 2011 роком.

• Молодих консультантів більше хвилює конкурентоспроможна зарплата та можливість подорожувати, ніж гнучкий графік, напротивагу старшим консультантам.

• Згідно з новими незалежними дослідженнями, кожен четвертий молодий консультант залишить Великобританію після завершення процесу Brexit

• Ринок консалтингу продовжує зростати – на 8% у 2019 р. та 6% (прогнозне значення) в наступному році.

Відповідно до останнього опитування Асоціації управлінських консультацій (MCA), індустрія консалтингового управління продовжує ставати більш доступною для спеціалістів, що прийшли з інших галузей. У щорічному опитуванні членів MCA кількість молодих консультантів, які відвідували університет групи Russell Group, знизилася з 54% у 2018 році до 45% у 2019 році, що значно менше порівняно із відповідним показником 2011 року (73%). Що стосується переваг, які приваблюють нові таланти долучитися до управлінського консультування, молодші консультанти, як правило, більше турбуються про виплату зарплат (34%) за понаднормовий відпрацьований час (7%) та про можливість подорожувати (5%). Консультантам з досвідом більше п'яти років також задавали це питання: для них важливішими є час для спілкування в межах робочого часу (20%) і гнучкий графік (14%).

**Тамзен Ісакссон, виконавчий директор MCA, говорить:**

*Десятки тисяч молодих людей прагнуть влаштуватися на роботу у провідні консультаційні фірми щороку, і нове опитування показує, що в цій галузі працюють менше спеціалістів за традиційною схемою, – після університету – ніж раніше…Життєво важливо, щоб ми продовжували забезпечувати привабливість Великобританії для кращих з кращих, котрі зможуть розвиватися та процвітати саме тут, будучи частиною світового консалтингу…*

У порівнянні зі своїми старшими та більш досвідченими колегами, молодь проявляє меншу активність щодо пошуку нових вакансій. Однак вони дуже відкриті до пропозицій (45%), і готові чекати «правильної» позиції (24%). В цілому, хоча майже дві третини респондентів кажуть, що Brexit відіграє незначну роль у тому що вони шукають роботу за межами Великобританії, зараз один із 4 консультантів частіше шукає більше можливостей за межами Великобританії саме через Brexit.

Що стосується задоволеності роботою в цілому, ключовими факторами, що тримають таланти у компаніях, є різноманітність проектів (14%), з якими доводиться працювати консультантам, а також загальна культура бізнесу (13%) і різноспрямованість клієнтських організацій (12%).

Понад 500 консультантів з ряду фірм-членів MCA взяли участь у незалежному опитуванні, проведеному Savanta, включаючи керуючих директорів, керівників консалтингу та молодших консультантів з управління. Незважаючи на рік політичної та економічної невизначеності у Великій Британії, за оцінками фірм-учасниць MCA, зростання в секторі було близько 8,3% у 2019 році, що трохи перевищує темпи зростання у 7% у попередньому році. Постійне розширення консалтингу в галузі цифрових технологій та робота з урядом та державним сектором продовжують залишатися головними рушіями зростання, які, за оцінками, становитимуть близько 6% у наступні 12-24 місяці.

Забігаючи наперед, члени MCA продовжують проявляти оптимізм щодо майбутнього галузі, 76% очікують збільшення консалтингової діяльності в наступні 12-24 місяці, хоча і меншими темпами ніж попереднього року. Сектори, які очікують особливо високого зростання, - це цифрові технології, урядовий та громадський сектор, інфраструктура, науки про здоров'я та життя, енергію та ресурси.

# Завдання

* 1. Визначте переваги та недоліки у залученні до консалтингу креативних спеціалістів з інших галузей замість випускників профільних спеціальностей.
  2. Спрогнозуйте можливі проблеми на шляху створення пулу талантів в Україні.
  3. Назвіть відомі вам заходи, що сприяють створенню спільноти талановитої молоді в Україні, котра може бути вдало залучена до консалтингу.
  4. Визначте перешкоди успішному запозиченню українським ринком досвіду Великобританії.

# РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 

## ТЕМА 8. Методика консультування

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом знак питанняРезультат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: закріпити знання методики консультування та отримати навички проведення консалтингового аналізу*  ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Чим відрізняються між собою види консультування?
2. У яких формах здійснюється експертне консультування?
3. У яких випадках доцільно використовувати експертне консультування?
4. Дайте визначення поняттю «організаційні інтервенції»?
5. Що є метою процесного консультування?
6. Що входить до циклу формування клієнт-консультантських відносин?
7. Які етапи проектного консультування Ви знаєте?
8. Коли доцільно використовувати проектне консультування?
9. Охарактеризуйте навчальне консультування.
10. Що таке коучинг та які види коучингу Ви знаєте?

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

1. Які види консультування Ви знаєте?
   1. експертне, проектне, функціональне, практичне;
   2. експертне, процесне, ефективне, стратегічне;
   3. експертне, процесне, проектне, навчальне;
   4. наукове, проектне, експертне, навчальне.
2. Поглиблений аналіз ситуації за допомогою вибору критеріїв оцінки та розробки оціночних шкал, еталонів та спеціальних програм як один із форм … консультування.
   1. експертного;
   2. проектного;
   3. процесного;
   4. навчального.
3. Великі переваги роботи в команді має на меті наступний вид консультування:
   1. навчальне;
   2. експертне;
   3. процесне;
   4. проектне.
4. Допомагати у вирішенні існуючих проблем, показати організації шляху самостійного вирішення проблем у майбутньому є головним завданням:
   1. клієнта;
   2. усієї команди;
   3. працівники фірми клієнта;
   4. консультанта.
5. Організаційна діагностика – це
   1. сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації клієнта;
   2. заходи, пов'язані з впливом на організацію, які покликані внести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх;
   3. комплексна характеристика об'єкта, що відбиває ступінь його досконалості з погляду задоволення;
   4. підхід до планування діяльності компанії, що припускає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи.
6. Проектне консультування включає основні етапи в наступному порядку:
   1. Складання замовником завдання на проект − поетапна підготовка проекту − участь у реалізації проекту − надання необхідних консультацій;
   2. Участь у реалізації проекту - складання замовником завдання на проект - надання необхідних консультацій - поетапна підготовка проекту;
   3. Складання замовником завдання на проект - поетапна підготовка проекту - надання необхідних консультацій - участь у реалізації проекту;
   4. Надання необхідних консультацій - участь у реалізації проекту - Складання замовником завдання на проект - поетапна підготовка проекту.
7. Якщо у фірми відсутній досвід реалізації проекту, немає необхідних фахівців, інформаційного забезпечення, то необхідно застосувати наступний вид консультування:
   1. експертне;
   2. процесне;
   3. навчальне;
   4. проектне.
8. Командність, системність, інноваційність, поетапність, ретельність, обов'язковий облік соціально-культурної складової є важливими принципами:
   1. прогнозування;
   2. інтегрованого консалтингу;
   3. аналітичної діяльності;
   4. коучингу.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум*** |

# Кейс Amway. Як інтернет руйнує прямі продажі

*Журналіст І.Верстюк розповів на сторінках порталу nv.ua [36] про одну розмову зі знайомим.*

Кілька років тому знайомий запросив мене на каву і сказав, що нам є про що поговорити. Я прийняв його запрошення, і ми зустрілися в одному з кафе на столичному Подолі. Обговоривши новини країни і згадавши минуле, я попросив свого товариша перейти до теми зустрічі.

Він дістав з портфеля каталог продукції Amway, американського виробника біодобавок і засобів із догляду за собою, і почав переконувати мене що-небудь купити. А в ідеалі — так взагалі підписатися на регулярні постачання товарів Amway.

Мене влаштовували і якість продукції, і навіть ціни, хоча вони досить високі. Мене не влаштовував той спосіб, у який пропонувалося купувати товари — через телефонні дзвінки та особисті домовленості про зустрічі з конкретним дистриб’ютором. Тому я відмовився від пропозиції.

Відтоді в мені жила думка — чому така велика компанія як Amway не розуміє, що метод прямих продажів вже не годиться для покоління міленіалів, які схильні до інтроверсії та не люблять зайвий раз вести телефонні переговори?

Цьогоріч я отримав відповідь на своє питання. Зустрівшись у Лас-Вегасі з керівництвом і власниками Amway, я їх прямо запитав — ви не хочете змінити свою бізнес-модель? Прямі продажі особисто зі мною точно не працюють.

І от що виходить. Власники Amway — Даг ДеВос і Стів Ван Андел — давно зрозуміли, що з прямими продажами є проблеми. Тому цьогоріч вони змінили гендиректора своєї компанії, найнявши колишнього керівника мережі піцерій Pizza Hut — Мілінда Панта.

**Перед Пантом стоїть завдання докорінно перебудувати бізнес-модель Amway.** Яка ситуація в компанії зараз? Кілька мільйонів дистриб’юторів замкнули на собі клієнтську базу, яка тільки минулого року принесла виторг на рівні $8,8 млрд. Виторг українського сегмента ринку — $57 млн. На українському ринку працюють майже 200 тис. дистриб’юторів. Компанія на глобальному рівні хоче повернути собі контроль над клієнтською базою, але так, щоб не образити дистриб’юторів.

У компанії Amway Україна так говорять про особливості співпраці з людьми, які займаються продажами їх продукції: «Договори між компанією Amway та дистриб’юторами не є трудовими і не створюють фактичних трудових відносин між сторонами. Компанія укладає цивільно-правові договори двох типів: договір купівлі-продажу продукції і / або договір на надання послуг. Дистриб’ютори не є агентами / представниками / комісіонерами компанії Amway та ведуть свою діяльність незалежно ».

Найлегше було б просто відкрити онлайн-магазин Amway і відмовитися від мільйонів дистриб’юторів, але **топ-менеджмент не хоче позбавляти своїх людей роботи і ресурсів для життя.** Часи дикого капіталізму минули. Amway — сімейний бізнес зі своїми традиціями і переконаннями, що заточений на надання способу заробітку практично будь-якій людині, яка бажає заробити.

*Бажання зберегти акції компанії серед нащадків родин ДеВосів і Ван Анделів — це причина, через яку Amway не виходить на біржу*

Бажання зберегти акції компанії серед нащадків родин ДеВосів і Ван Анделів — це причина, через яку Amway не виходить на біржу. Щоправда, колишній операційний директор компанії Майк Кейзер розповів мені, що розглядав варіант з розміщенням акцій і навіть навів повний лад у фінансові звітності компанії. Однак нинішні власники хочуть поки зберегти власність у своїх руках.

Томаш Мурас, керівник українського офісу Amway, додав свої аргументи: працювати під пресингом біржових акціонерів, які вимагають побільше дивідендів у кінці року, змушує економити на інвестиціях у людей і технології. Робити бізнес з оглядкою на біржу буває вигідно, а буває й не дуже. В Amway вважають, що в їхньому разі біржа — далеко не найкращий варіант.

Відверті критики бізнес-моделі Amway бачать у ній піраміду, адже багато дистриб’юторів не створюють ніякої доданої вартості, отримуючи відсоток із продажів інших людей. У відповідь на цю критику є два головні аргументи.

По-перше, **китайські регулятори скрупульозно вивчили структуру продажів Amway та дійшли думки, що це не піраміда.** По-друге, **компанія має безліч цінних матеріальних активів.** Це досить потужний відділ розробок та інновацій, а також промислові активи. Є два заводи в штаті Вашингтон, завод у Бразилії і завод у Мексиці. На кожному з них працюють сотні людей.

Керівництво компанії констатує, що розвиток інтернет-комерції поступово зруйнувало бізнес-модель прямих продажів, а тому закликає своїх дистриб’юторів освоювати для продажів соціальні мережі — насамперед Facebook і Instagram. Крім того, вони можуть продавати товари на онлайн-майданчиках. У компанії Amway Україна так уточнюють цей момент: «Компанія визнає, що бізнес-модель прямих продажів еволюціонувала, і персональний контакт, як необхідний елемент, що передує продажу, може бути встановлений через соціальні мережі. Продаж на онлайн-майданчиках для всіх дистриб’юторів Amway без винятку суворо заборонено. Даний вид діяльності йде в розріз з встановленими компанією Правилами і нормами ведення бізнесу в сфері прямих продажів».

Прямі продажі — це торговий метод родом із середини минулого століття. Він ще існує за інерцією, але поколінські зміни купівельних переваг позбавляють його потенціалу для наступного зростання. Людям дедалі більше подобається купувати, сидячи за комп’ютером або тримаючи в руках телефон, а не особисто зустрічаючись із торговим представником.

Зміна бізнес-моделі Amway назріла давно. Я навіть дивуюся, що компанія проголосила новий курс лише цього року. Напевно, і в 2010-му цей новий курс був би вже своєчасним. Але в традиційних, багаторічних компаніях бізнес-процеси часто уповільнені.

Важлива річ, яку варто засвоїти всім бізнесам — і українським, і міжнародним — полягає в тому, що **епоху цифровізації практично жодна бізнес-модель не переживе без істотних змін.** Комусь знадобиться розробити мобільний застосунок, комусь — впровадити використання QR-кодів, комусь — відкрити центр досліджень і розробок, комусь — розмістити акції на біржі або випустити токени.

Навіть бізнеси, що відбулися, як-от сировинний або аграрний, повинні будуть переосмислити свої бізнес-моделі. Що вже казати про сектор продуктів для будинку, біодобавок і засобів гігієни. Тут потрібні зміни буквально на вчора. Amway — хороший приклад того, як непросто даються рішення про реформи і як важливо ці рішення вчасно ухвалити.

Завдання

* 1. Визначте види консультування, яких потребує Amway на етапі зміни бізнес моделі.
  2. Сформуйте основний перелік вимог до консультанта, що може допомогти впровадити зміни у цій компанії.
  3. Сформуйте перелік запитань, що їх має задати консультант на першій зустрічі із керівництвом.
  4. Визначте необхідне інформаційне та програмне забезпеченя консультанта для роботи над проектом щодо зміни бізнес моделі Amway. Поясніть функціональне призначення кожного інструменту за типами забезпечення.

**ТЕМА 9. Технологія консалтингу**

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом знак питанняРезультат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: закріпити знання технології консультування та отримати навички розробки карти проектів*  ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Охарактеризуйте основні етапи консалтингового процесу у розрізі його фаз. У чому полягає їх специфіка?
2. Проаналізуйте основні центри уваги консалтингової діяльності. Чому саме на цих напрямках роботи концентрується увага керівництва?
3. Назвіть та опишіть ключові фактори успіху реалізації консалтингового проекту.
4. Розкрийте сутність конкурентної переваги. Які конкурентні переваги є важливими для консалтингових компаній?
5. Охарактеризуйте роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.
6. Які чинники здійснюють вплив на ціну консалтингової послуги?
7. Наведіть основні правила ціноутворення на ринку консалтингових послуг.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

1. Проектний підхід до організації праці передбачає:
   1. узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації в цілому;
   2. відповідність спектру запропонованих послуг, галузевій та географічній спеціалізації, ринковій кон’юнктурі;
   3. передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів;
   4. надає більш повну та об’єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.
2. Ефективний консультант:
   1. допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів;
   2. працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проекті;
   3. складає перелік і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів;
   4. розробляє операційний план роботи компанії.
3. Оберіть внутрішній чинник впливу на ціну консалтингової послуги:
   1. наявність практики щодо вирішення проблеми консультування;
   2. ціна послуг підрядників при виконанні міжнародних, міжміських доручень;
   3. можливі комунікаційні складнощі (клієнт-нерезидент, мовний бар’єр);
   4. ситуація з конкурентами, державними органами.
4. Кінцевий критерій діяльності консалтингової фірми:
   1. валовий дохід;
   2. собівартість наданих консультаційних послуг за звітний період;
   3. чистий прибуток;
   4. прибуток на одного партнера.
5. Прийом збільшення прибутковості консалтингової компанії, який полягає в збільшенні вартості послуг:
   1. спеціалізація, запровадження інновацій;
   2. відмова від неприбуткових клієнтів;
   3. зменшення витрат на обслуговуючий персонал;
   4. усі відповіді вірні.
6. Метод розрахунку вартості консультаційної послуги, що базується на фіксованій вартості окремої послуги:
   1. почасовий;
   2. паушальний;
   3. за результатами консультування;
   4. комбінований.
7. До ключових факторів успіху реалізації консалтингового проекту не належить:
   1. активна участь клієнта у перед проектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;
   2. підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;
   3. ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації в процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;
   4. правильної відповіді немає.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум 1*** |

**Карти стратегічних проектів**

**Етап 1. Створення «Карти проекту»**

Ціль етапу: познайомитися зі стратегічним проектом, зрозуміти суть, опрацювати деталі і створити візуальну карту проекту, заповнивши шаблон.

Процес: команди зустрічаються з лідерами проектів і заповнюють шаблон «Карту проекту». Ідеї фіксують на модераційних картах і вклеюють в шаблон проекту. По кожному проекту працює своя змішана команда. Шаблон «Карта проекту» включає: цілі проекту, показники успішності проектів, Необхідно опрацювати ефекти від проекту (що буде, якщо він реалізується; що буде, якщо він не реалізується ...), наявність ресурсів і їх необхідність і ін.

***Участь яких підрозділів потрібна***

***Які ресурси необхідні***

***31 гру***

***Що буде, якщо не реалізуються***

***Цілі на 2017 рік***

***Цілі та задачі проекту***

***Назва проекту***

***Суть проекту***

***Що буде, якщо реалізуються***

***Ефекти від проекту***

***Віхи результатів проекту у 2017 році***

***1 вер***

***1 лип***

***1 кві***

***Що може завадити***

***Що слід допрацювати***

Рис. 6. Шаблон карти проекту

**Етап 2. Галерея проектів**

Ціль етапу: познайомитися з результатами роботи команд, з усіма Картами проектів і виявити можливі ризики.

Процес: пересування команд від Карти проекту до Карти проекту за годинниковою стрілкою. Учасники команд самостійно знайомляться з проектом, обговорюючи між собою, і задають уточнюючі питання лідерам проектів, які залишаються у своїх шаблонів. Завдання керівника проекту відповісти на питання по проекту. Важливо, щоб не було презентації лідера, а саме учасники читали і обговорювали. Як результат роботи, команди повинні внести в папку проекту ризики..

**Етап 3. Мінімізація ризиків**

Ціль етапу: Випрацювати заходи, що мінімізують ризики за проектами.

Процес: робота в групах

* 1. Знайомство зі списком ризиків, виявлених групами на попередньому етапі, групування і аналіз ризиків. Виділення ключових ризиків за проектом (3-5шт.). Сесія STORMZ.
  2. Обговорення мінімізації ризиків проекту і створення списку необхідних дій з мінімізації кожного ключового ризику.

**Етап 4. Підсумкове обговорення**

Ціль етапу: підвести підсумок роботи зі стратегічних проектів.

Процес: «вільний мікрофон» - учасники добровільно викликаються і висловлюють свою думку на тему: Як працювалося? Які отримали результати? Що нового дізнався, відкрив?

**Що було важливо для учасників** (з зворотного зв'язку): змогли познайомитися з усіма стратегічними проектами, лідери детально пропрацювали свої проекти, розуміємо значення проектів та пріоритети в цьому році, глибока проробка проектів, зрозуміла взаємозв'язок проектів між собою, є готовність реалізовувати.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум 2*** |

Проаналізуйте матеріали звіту Європейської федерації асоціацій управлінського консалтингу «Survey of the European management consultancy» [].

* 1. Сформулюйте по 3-5 кількісних та якісних критерії розвитку міжнародного управлінського консультування. Проаналізуйте динаміку кількісних та якісних змін міжнародного консалтингу за визначеними критеріями.
  2. Визначте країни, що є лідерами за більшістю обраних критеріїв. Дослідіть бізнес тренди в цих країнах, використовуючи доступні аналітичні матеріали в мережі Інтернет та зробіть висновки щодо ключових чинників визначених позитивних кількісних та якісних змін. Відповідь оформіть письмово з використанням графіків та таблиць.

## ТЕМА 10. Особливості консультування різних типів підприємств

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом знак питанняРезультат пошуку зображень за запитом цель | *Мета практичної роботи за темою: закріпити знання щодо відмінностей у консультуванні різних типів підприємств, отримати навички розробки рішень для комерційних ситуацій*  ***Блок 1. Питання для перевірки знань*** |

1. Охарактеризуйте цілі консультанта і потреби клієнта.
2. Які навички необхідні консультанту для задоволення потреб клієнта?
3. Яким чином змінюються ролі консультанта в залежності від специфіки діяльності та консультованої проблеми клієнтської організації?
4. На яких питаннях повинен зосередитись консультант при визначенні сильних і слабих сторін клієнта стосовно бізнес-ідеї?
5. Охарактеризуйте фактори, що здійснюють вплив на зростання підприємства.
6. Визначте ключові сфери вимірювання продуктивності як фактору здібності до зростання малого-середнього підприємства.
7. Охарактеризуйте симптоми занепаду бізнесу.
8. У чому полягає правило прийняття подвійної перспективи при управлінні змінами на підприємстві?

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом галочка | ***Блок 2. Тестові завдання*** |

1. Факторами, що впливають на спроможність підприємство до зростання є:
   1. продуктивність, пріоритетність, проект;
   2. продуктивність, потенціал, проект;
   3. потенціал, персонал, проект;
   4. потенціал, проект, пропорція.
2. Яку роль консультант з процесу НЕ виконує:
   1. бути «засобом змін»;
   2. допомога підприємству у вирішення проблем шляхом надання інформації про організаційні процеси;
   3. пошук «вірного» рішення;
   4. першочерговою метою є надання підходу, методів і цінностей для використання клієнтською організацією при вирішенні власних проблем.
3. За необхідності спонукати клієнта до впровадження змін шляхом пропаганди, клієнту відводиться роль:
   1. тренера;
   2. технічного експерта;
   3. радника;
   4. не має вірної відповіді.
4. Які ключові сфери консультант приймає до уваги при визначенні сильних і слабких сторін нового підприємства?
   1. мотивація, здібність, проект, ресурси;
   2. завдання, ринок, здібність і зобов’язання, фінансовий прогноз;
   3. ринок, виробництво, стратегія, бюджет;
   4. ресурсна база, база досвіду, база управління, база ідей.
5. До внутрішніх причин занепаду бізнесу відноситься:
   1. конкуренція;
   2. високо затратна структура;
   3. зміни у ринковому попиті;
   4. негативні цінові тенденції у сировинній групі товарів.

|  |  |
| --- | --- |
| Результат пошуку зображень за запитом ручка иконка | ***Блок 3. Практикум*** |

**Як підняти продажі за допомогою нестандартних рішень?**

Компанія «IIS» запустила онлайн CRM-систему, яка після запуску зіткнулася з проблемою залучення нових користувачів. На масштабну рекламну кампанію у молодого стартапу коштів не було, тому було прийнято рішення використовувати нестандартні способи залучення клієнтів через інтернет і бюджетне пошукове просування.

**Пропозиції консалтингової компанії:**

**1. Нестандартне низькобюджетне просування сайту**

Було підібрано близько 1000 низькоконкурентних ключових запитів та написано під них 70 текстів, що продають.

**2 Ведення корпоративного блогу – для створення лиця компанії**

Запущено корпоративний блог, який провокував активність серед відвідувачів сайту і активно приваблював трафік із пошукових систем.

**Результат:**більше 200 людей в день заходить на корпоративний блог із пошукових систем.

**3 Комікси – вірусний ефект**

Щоб швидко та доступно пояснити відвідувачам, чим їм може допомогти система,вишукане рішення задачі було знайдено у вигляді навчальних коміксів.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

**Завдання:**

Запропонувати рішення для таких клієнтських запитів:

* **Компанія «Мегастар**». Ми займаємося дистрибуцією керамічної плитки. Наші клієнти - магазини та салони. Основний метод пошуку - холодні дзвінки. Головна проблема – менеджери. Велика плинність кадрів, безвідповідальність, лінь і тупість.
* **Компанія «Азійський тигр»** Стандартні підходи для залучення потенційних клієнтів не підходить для нашого заводу. Ми намагаємося просунути реалізацію продукції: Високооктанової добавки. Як знайти нестандартний підхід до даної проблеми?
* **Компанія «ЕвроАкр»** Підкажіть, будь ласка, способи для збільшення продажу в люкс секторі - Котеджі на узбережжі Коста Брава
* **Компанія «Афрологістіка»** Займаємося послугами моніторингу автотранспорту в Африці на південь від Сахари, а також є розробниками власної платформи. Але поки що, окрім публікацій в журналах і контекстної реклами в голову нічого не приходить. А хочеться реально щось інше, що приверне увагу клієнтів.
* **Компанія "RIP".** Займаємося виготовленням надмогильних споруд. Підкажіть, будь ласка, способи для збільшення продажів. Шукаємо нестандартні способи просування наших послуг.
* **Компанія «Smart»** Займаємося продажем елементів розумного будинку на базі wifi. У нас два напрямки - опт для інсталяторів і інтернет магазинів, і роздріб. У роздріб ми продаємо для людей, захоплених комп'ютерами і сучасними технологіями, але взагалі будь-яка людина, яка цікавиться комп'ютерами і може відкрутити розетку - наш клієнт. Наша продукція це можливість впроваджувати елементи розумного дому не витрачаючись на прокладку проводів, штроблення стін. Комплекти зроби сам. Ми хочемо розширити продажі.

# Список рекомендованої літератури

**Основна література**

1. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов. М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. С. 145–153.
3. Верба В. А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
4. Кросман Ф. Як заробити на консалтингу. СПб.: Пітер, 2009. 375 с.
5. Посадский А.П. Основы консалтинга // Высш. шк. экономики. М. 1999. 240 с.
6. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования/ Красовский Ю.Д. М.: ОАО Типография "Новости", 2000. 366 с.
7. Міжнародний консалтинг: навч. посібник / За ред. Ф.Л. Шарова. М.: МІЕП, 2007. 76 с. URL: <http://miep-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_> konsalting.pdf.
8. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: Учеб. пособие / Т.Н.Ананьева, А.И.Ткалич; Под ред. Т.Н. Ананьевой. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 206 с.
9. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл ; пер. В. И. Писарева ; ред. пер. ЛаН. А. Лапина. СПб. : Нева, 2003. 184 с.
10. Тюнякин М.Л. Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса. СПб.: Нестор, 2001. 200 с.
11. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. Милана Кубра. М.: Планум, 2004. 976 с.
12. Соловьев В.А. Международный консалтинг: Курс лекций. М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2003. 187 с.
13. Ефремов B.C. Управлінський консалтинг як бізнес // Менеджмент в

Росії і за кордоном. 1997. № 4. С. 70-79.

1. Портал Європейської федерації асоціацій консультантів управління (FEACO). URL: www.feaco.org

**Додаткова література**

1. Зильберман М. Консалтинг : методы и технологии: пер. с англ. СПб: Питер, 2007. 426 с.
2. Уткин Э. А. Консалтинг. Изд-во:  Тандем, ЭКМОС, 1998. 256 с.
3. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. М. : Дело и Сервис, 2006. 367 с.
4. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістер. прогр.). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 155 с.
5. Міжнародні економічні відносини: підручник / [І. М. Школа](http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/38025/source:default), [В.М. Козменко](http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/38026/source:default), [О.В. Бабінська](http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/38027/source:default). 2-ге вид., перероб. та доп. Чернівці : Книги-XXI, 2007. 544 с. (С.265).
6. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. К. : КНЕУ, 2000. 242 с.
7. Рекрутмент і кадровий консалтинг 2003: довідник. К.: ТОВ "Маркет Консалтінг", 2003. 96 с.
8. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом: учеб. пособие. К. : МАУП, 2004. 252 с.
9. Consulting Demons : Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting (Демоны консалтинга: внутри беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга) / Lewis Pinault. Harperbusiness, 2000. 228 p.
10. Consulting for Dummies (Консалтинг для "чайников") / Bob Nelson : Peter Economy (Contributor), 1997. 384 p.
11. The Seven Cs of Consulting : Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment (Семь шагов консалтинга: полное решение любой задачи по консалтингу) / Mick Cope. Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000. 240 p.
12. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник для студ. вузов / А. О. Блинов [и др.]. М. : Инфра-М, 2002. 192 с.
13. Макхэм К. Управленческий консалтинг: пер. 3. англ. изд. М. : Дело и Сервис, 1999. 288 с.
14. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку проф. услуг / авт.-сост. П. Шура. М. : Коммерсантъ XXI ; М. : Альпина Паблишер, 2002. 263 с.
15. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкров- ний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 310 с.
16. Cerruti C. et al. Survey of the Еuropean management consultancy 2018-2019. European Federation of Management Consultancies Associations, December 2019. Retrieved from: <http://www.feaco.org/sites/default/files /sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>

**Інтернет ресурси:**

1. <https://www.imcusa.org/>
2. <https://www.euconsult.org/>
3. <http://www.feaco.org/>
4. <https://acf.ua/>
5. <https://aecu.org.ua/>
6. <https://aca.org.uk/>
7. <https://www.aic2000.org/>
8. <https://www.beroeinc.com/>
9. <https://nv.ua/ukr/biz/experts/keys-amway-yak-internet-ruynuye-pryami-prodazhi-tochka-zoru-50050618.html>