

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА**

Т. Г. Фесенко

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

**(для студентів 5 курсу денної форми навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Менеджмент організацій»)**

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2010

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ: Методичні рекомендації з підготовки до практичних занять і організації самостійної роботи (для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Менеджмент організацій») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Т. Г. Фесенко. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 33 с.

Укладач: к.т.н. Т. Г. Фесенко

Рецензент: к.е.н., доц. Г. В. Висоцька

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві,
протокол № 8 від 01.12. 2010 р.

ПЕРЕДМОВА

Практичні заняття з «Управлінського консультування» дають можливість студентам ознайомитися не тільки з теоретико-методологічними підходами до роботи у професійній галузі, а й з практичним інструментарієм консультаційного процесу. Вивчаючи спеціальні дисципліни, студентам 5 курсу освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Менеджмент організацій» необхідно звертати особливу увагу на синтез професійної та комерційної діяльності суб'єктів управління підприємством (проектом), засвоєнні та набуттю первинного досвіду консалтингової діяльності.

Практичні заняття передбачають використання імітаційних вправ, максимально наближених до виробничої діяльності. Звертається увага на практичний досвід провідних зарубіжних і вітчизняних консультаційних компаній. Практична робота дає змогу підтвердити фахові теоретичні знання і заохочує студентів до набуття уміння приймати ефективні рішення під час вирішення конкретних завдань.

Самостійна робота студентів – органічна і невід'ємна частина навчального процесу, значення якої полягає в тому, що вона формує навички систематичного і обґрунтованого вивчення теоретичного матеріалу, дозволяє напрацювати навички наукового пошуку. У структурі дисципліни «Управлінське консультування» приділено особливу увагу самостійній роботі, що має сформувати у студентів знання та уміння для самостійного вирішення професійних завдань і проблем.

Практичні заняття

№ Пз	Зміст	Кількість годин 8.050201 ММО
ЗМ 1.1. Інституціональне оформлення консультаційної діяльності		8
1.	Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	2
2.	Технологія управлінського процесу	2
3.	Фактори впливу на зростання консалтингових фірм	2
4.	Маркетинг консультаційних послуг	2
ЗМ 1.2. Організація та функціонування консалтингових послуг		10
5.	Організація консультаційного проекту	2
6.	Просування консалтингових послуг	2
7.	Розвиток викладацьких і консалтингових навичок	2
8.	Методи вирішення управлінських задач	2
9.	Аналіз організації при реалізації консультаційного проекту	2

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ЗМ 1.1. Інституціональне оформлення консультаційної діяльності

ЗАНЯТТЯ 1. Інститут консультування та ринкових консалтингових послуг

1. Види консультування.
2. Методи консультування.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з чинників сталого і стрімкого розвитку ринку консалтингових послуг. В Європейському довіднику-показчику консультантів з менеджменту предметні сфери консалтингових послуг об'єднані у вісім груп: загальне управління; адміністрування; фінансове управління; управління кадрами; маркетинг; виробництво; інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

Залежно від форми і методів взаємодії консультантів і замовника (клієнта) виділяють наступні види консультування:

1. Консультування проекту. Консультант пропонує проект або дає пораду (рекомендацію) щодо вирішення конкретної проблеми підприємства.

2. Консультування процесу. Консультант специфічними методами організовує групову (командну) роботу менеджерів і фахівців підприємства з метою прийняття рішення щодо тієї чи іншої проблеми.

3. Навчальне консультування. Консультант у формі лекцій, семінарів, розгляду конкретних ситуацій демонструє через навчання апробовані способи вирішення різних управлінських завдань.

Процес консультування на підприємстві може бути організований за однією із схем:

- власними силами (внутрішні консультанти);
- за допомогою залучених фахівців (зовнішні консультанти);
- змішаний варіант.

Опрацювання **другого питання** слід почати з послідовності реалізації консультаційного процесу: підготовка → діагноз → розробка проекту (рекомендацій) → впровадження → завершення. На кожній стадії консультаційного процесу застосовують специфічні методи роботи.

Далі зазначається, що ефективні зміни в організації можуть відбуватися, якщо ними охоплюються сім елементів: сумісні цінності, структура, системи, стиль, всі робітники, навички віх робітників, стратегія (модель «7-3 МакКінзі»). Рушійним чинником при здійсненні реальних змін на конкретному підприємстві в конкретний період може бути будь-який з семи елементів.

ЗАНЯТТЯ 2. Технологія управлінського процесу

1. Управлінське консультування: основні підходи.
2. Ролі консультанта.
3. Професійні асоціації. Відмінності кодексів поведінки.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з визначення термінів «консалтинг» і «менеджмент консалтинг».

Консалтинг - це професійна (фахова) допомога керівникам організацій (клієнту) з питань господарювання, управління персоналом, аналізу і вирішення проблем функціонування і розвитку. Консультаційна допомога здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень.

Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і / або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації (FEАКО - Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління).

Перший підхід до процесу консультування представляє функціональний підхід: надання допомоги у вигляді практичних порад щодо змісту, процесу чи структури завдання або серії завдань. При цьому консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто за це відповідальний. Менеджер може виступати в ролі консультанта, якщо вирішить дати раду колезі чи підлеглому, замість того, щоб дати вказівку. Більшість штатних співробітників - менеджерів і фахівців, по суті, виступають в ролі внутрішніх консультантів, хоча можуть це і не усвідомлювати.

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу, виділяючи низку характеристик, якими вона має бути наділена. Так, наприклад, згідно Леррі Грейнеру і Роберту Метцгеру «управлінське консультування - це консультаційна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконанню рішень».

Опрацювання **другого питання** слід почати з ключових факторів, що впливають на вибір ролі і стиля консультування. Модель континууму ролей консультанта розкриває різні ролі, типи поведінки та стилі, які може брати на себе консультант під час взаємодії з клієнтом.

Консультант може виступати у ролі:

- ✓ спостерігача, що забезпечує зворотній зв'язок;
- ✓ процесного консультанта;
- ✓ консультанта, який з'ясовує факти;
- ✓ генератора ідей;
- ✓ помічника у вирішенні проблем;
- ✓ тренера/коучинга;
- ✓ експерта;
- ✓ адвоката.

Розгляд **третього питання** слід почати зі згадки засновника теорії наукового управління підприємством – Ф. Тейлора.

Перша фірма з менеджменту-консалтингу – «Служба досліджень бізнесу» (Business Research Services) – була створена в

1914р. в Чикаго. В 20-х роках минулого століття консалтингові фірми з'явилися в Європі (Англії та Німеччині).

Професійні асоціації консультантів:

- ФЕАСО - Європейська федерація асоціацій з економіки і управління, заснована в 1960 році в Парижі, а в 1991 році, її штаб-квартиру перенесено в Брюссель. Членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи (17 - із країн Західної Європи і 8 - із країн Центральної та Східної Європи);
- Американська асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ), заснована в 1929 році;
- Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів (штаб-квартира в Торонто (Канада));
- Укрконсалтинг, заснована в 1992 році.

ЗАНЯТТЯ 3. Фактори впливу на зростання консалтингових фірм

1. Формування конкурентних переваг.
2. Вибір напрямку розвитку.
3. Організація діяльності.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з осмислення стратегічної мети будь-якого комерційного підприємства – досягти конкурентної переваги. Досягнення конкурентної переваги вимагає детального розуміння запитів клієнта та здатності задовольняти ці запити.

Консалтингова фірма має звернути особливу увагу на формування своїх «відмінних особливостей», тобто унікальної комбінації здібностей, що робить неможливим чи складним для копіювання конкурентами.

Опрацювання **другого питання** слід почати з необхідності для консалтингової фірми визначення типу професійних послуг і джерел ресурсозабезпечення.

Ключовими детермінантами швидкості зростання консалтингової фірми є:

- ✓ фінансова привабливість обраного ринку;
- ✓ наявність попиту для обраної пропозиції;
- ✓ час, який потрібний для завоювання клієнтів;
- ✓ здатність фірми позиціонувати себе на ринку.

Розгляд **третього питання** слід почати з визначення чинників зростання консалтингових фірм. Розрізняють 4 шляхи управління попитом та 5 шляхів управління пропозицією.

Управління попитом:

- ✓ диференційована ціна для різних моментів часу;
- ✓ культивування попиту в період падіння замовлень;
- ✓ додаткові послуги для зменшення часу очікування;
- ✓ система попередніх замовлень.

Управління пропозицією:

- ✓ використання службовців з частково зайнятим робочим днем;
- ✓ встановлення особливого порядку на період «пікового часу»;
- ✓ збільшення участі клієнтів;
- ✓ поділ послуг.

ЗАНЯТТЯ 4. Маркетинг консультаційних послуг

1. Особливості маркетингу консультаційних послуг.
2. Консультування підприємців в Україні.
3. Навички, необхідні консультанту для роботи з клієнтом.
4. Основні закономірності в розвитку малого і середнього бізнесу.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з визначення терміну «маркетингових консалтингових послуг» - процес, покликаний допомагати клієнтам дізнатися про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів - купувати консультаційний продукт.

Основні принципи маркетингу консультаційних послуг:

- ✓ Не продавайте більше, ніж можете надати!
- ✓ Позичіонуйте себе відповідно з дійсністю!
- ✓ Не критикуйте інших консультантів!
- ✓ Ніколи не забувайте, що займаєтеся маркетингом професійних послуг!
- ✓ Намагайтеся бути однаково ефективними в маркетингу і в роботі!
- ✓ Вважайте потреби та бажання клієнтів центральною точкою всього маркетингу!

Опрацювання **другого питання** слід почати з особливостей консультаційної діяльності в Україні. Найбільшого розповсюдження набуло експертне та експертно-навчальне консультування.

Форми консультування в Україні:

- ✓ разові консультації з основних питань бізнесу в Україні та за кордоном;
- ✓ здійснення на замовлення клієнта консультаційних проектів (діагностика проблем, розробка і впровадження рішень);
- ✓ проведення консалтинг-семінарів (групова робота консультантів і представників підприємства з відривом від виробництва);
- ✓ інформаційне обслуговування (надання статистичних оглядів, прогнозів розвитку економіки, довідки про законодавчі акти, відомості про надійність потенційних клієнтів);
- ✓ експертиза (експертні висновки за самостійно підготовленими клієнтом розробкам - бізнес-план, інвестиційний проект, контракт і т. ін.).

Розгляд **третього питання** слід почати з системи цінностей підприємця – засвоєні правила вирішення конфліктних ситуацій і вибору між різними способами поведінки або різними цілями.

Консультант має володіти наступними знаннями і навичками зі створення нового підприємства і управління фірмою, а також вміти:

- чітко розуміти характер та основи підприємництва;
- давати виважені оцінки;
- знаходити нестандартні рішення;
- приймати рішення і діяти в умовах невизначеності;
- знаходити нові комерційні ідеї;
- оцінювати перспективність і життєздатність нових ідей;
- давати професійну оцінку результатам своєї діяльності;
- оцінювати зовнішню ситуацію;
- оцінювати будь-яку дію з точки зору етики і моралі;

- укладати угоди;
- встановлювати контакти, вести переговори;
- досягати намічених цілей.

Опрацювання **четвертого питання** слід почати з аналізу етапів життєвого циклу розвитку фірми, на кожному з яких підприємець стикається зі специфічними проблемами і вирішує відповідні завдання.

Фірма на етапі «виживання» стикається з:

1. Проблемами, які можна передбачити.
2. Проблемами, які неможливо передбачити.
3. Проблеми, що виникають в ключових елементах бізнесу
4. Відсутність стратегічного планування через нестачу часу.

Завдання консультанта – допомогти фірми на етапі «виживання», а саме:

- сформулювати вміння стратегічно мислити;
- зміцнити базові елементи бізнесу;
- забезпечити переробку бізнес-плану, щоб вирішити прогнозовані проблеми і мінімізувати вплив непередбачених обставин.

Індивідуальні завдання до ЗМ 1.1.

Завдання 1 (виконується на 1 і 2 практичних заняттях).

Прочитайте наведений приклад та самостійно дайте відповіді на запропоновані запитання:

1. *Які з'явилися проблеми в цій команді?*
2. *Опишіть ситуацію, виходячи з позиції кожного учасника команди.*

3. *Що б Ви рекомендували для підвищення ефективності команди?*
4. *Як проблеми, що виникли в команді, співвідносяться з нормами і Кодексом поведінки команди?*
5. *Чи можете Ви запропонувати підходи до перегляду, коригування або аналізу діючого для команди Кодексу поведінки, за допомогою яких можна було б підвищити ефективність її роботи?*

Команда працює вже місяць і найближчий час намічається завершення першого етапу. *Честолюбна Енн* виступає в якості неформального лідера команди, роль же *Педантичної Пет* зводиться до організації нарад і ведення протоколу. Коли *помічник Сью* запропонувала взяти на себе відповідальність з підготовки документів, *Енн* наполягла на тому, що *Пет* добре впорається з цим завданням і буде виконувати його до закінчення проекту. Завжди, коли команда була готова прийняти рішення з того чи іншого питання *Передчутливий Айк* пропонує ще декілька варіантів і команда повертається до самого початку. Як *Айк* так і *Мудрий Пол*, неодноразово заявляли, що команда витрачає забагато часу на дрібниці, недостатньо приділяє уваги стратегії. За останній місяць *Помічник Сью* вела себе на нарадах більш ніж скромно і практично не виділялась. Єдиний раз, коли *Сью* наважилася висловитися, *Енн* зазначила, що рішення за цим питанням вже прийнято. *Мудрий Пол* не був присутній на декількох нарадах. *Сью* встановила з ним контакт, щоб з'ясувати, чи буде той присутній на наступних нарадах, чи ні, а також дізнатися в якій мірі йому вдалося досягти прогресу в своїй частині проекту. Після розмови з *Полом Сью* стала виконувати за нього частину роботи, не афішуючи своєї ініціативи, а також висловлюватися від його імені на нарадах. Коли необхідно було завершувати роботу у зв'язку із закінченням термінів першого

етапу, *Айк* не впорався зі своєю частиною проекту, проте запевнив команду, що він може виконати роботу в останній момент. *Сью* працювала за двох, виконуючи як свою роботу, так і роботу за *Пола*. Зусилля *Пет* і добровільних помічників *Енн* дозволили досягти задовільних результатів за проектом у цілому. Було узгоджено, що команда збереться за годину до здачі проекту, щоб впевнитися, що все готово до відповідального моменту.

Завдання 2 (виконується на 3 і 4 практичних заняттях).

Проаналізувати зміни, що відбуваються в організації. Застосувати методикку *Square Wheels* («квадратні колеса») (рис. 1).

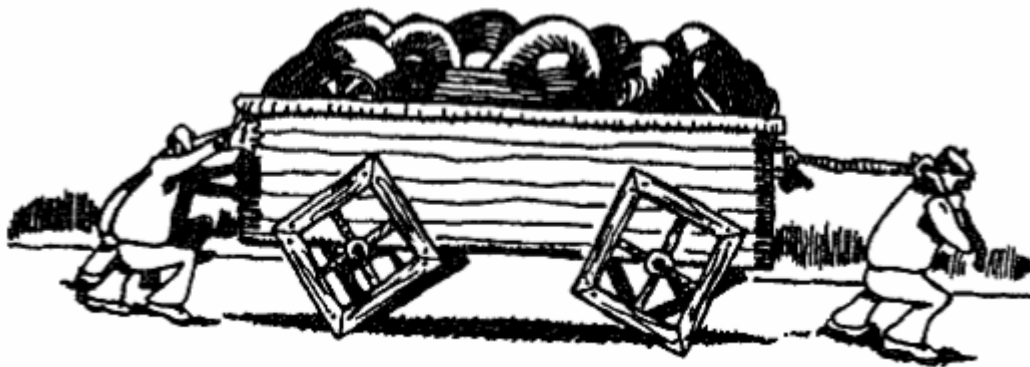


Рис. 1. Принципи організації роботи для більшості підприємств

Аналіз організації провести в наступній послідовності:

- 1) виявити «квадратні колеса» в організаційному механізмі;
- 2) навести проблеми, які обумовлюють наявність «квадратних коліс»;
- 3) запропонувати заходи, що перетворюють квадратні колеса на «круглі колеса»;
- 4) розробити дії, що випробують та впровадять розроблені рішення.

Буксиром може бути лідер чи керівник, представник топ-менеджменту, або менеджер середньої ланки, або той, хто націлений на рух вперед іншими співробітниками. Лідер відчуває багато незручностей через різні «випробування долі», що передаються через буксирний трос. Тягти за собою такий важкий вантаж нелегко.

Трос може бути настільки довгим, що лідер може втратити зв'язок з реальністю. В решті решт «через стіл можна не розгледіти світло».

Послідовники представлені співробітниками та їх безпосередніми начальниками, які нічого не бачать із-за кузова. Під час руху вони відчувають на собі кожну вибоїну і яму.

Кузов: сам по собі кузов міцний, що характеризує базові принципи, закладені в основі будь-якої організації. Проте його конструкція громіздка і виключає можливість маневреності.

Квадратні колеса – це традиції організації, засоби, системи, процедури, що визначають реакцію на ініціативи у зв'язку із забезпеченням якості продукції, обслуговуванням, або іншими проблемами, що мають значення для даної групи.

Круглі колеса символізують нові ідеї, які можуть стати основою для інновацій або глибокої модернізації. Важливо відмітити, що це джерело знаходиться в самій організації. В організації вже є нормальні колеса, просто ними вміють користуватися лише окремі «зразкові» співробітники.

ЗМ 1.2. Організація та функціонування консалтингових фірм

ЗАНЯТТЯ 5. Організація консультаційного проекту

1. Етапи організації консультаційного проекту.
2. Процедура вибору консультантів.
3. Позичіонування консультаційної фірми на локальному ринку.
4. Інструменти маркетингу консультаційних послуг.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з визначення передумов успішності консалтингового проекту: методи виконання роботи, вартість послуги, вимірювальні результати проекту.

Організація консультаційного проекту має відбуватись в наступній послідовності:

1. Запрошення до тендеру.
2. Проведення попереднього дослідження.
3. Робота з клієнтом.
4. Підготовка пропозиції.
5. Перетворення пропозиції в контракт.
6. Реалізація проекту.

Опрацювання **другого питання** передбачає визначення кола повноважень консультанта/консалтингової фірми.

Фірма-клієнт обирає консультанта у декілька кроків:

- ✓ визначення потреби в консуьтуванні;
- ✓ складання технічного завдання;

- ✓ складання переліку вимог, яким має відповідати консультант (залежно від розміру проекту, обсягу робіт, термінів і витрат);
- ✓ складання списку консультантів (інформація з рекламних брошур, засобів масової інформації, асоціацій консультантів);
- ✓ оголошення тендеру;
- ✓ оцінка представлених пропозицій.

Розгляд **третього питання** вимагає усвідомлення важливості прийняття рішення щодо вибору консалтингової фірми. Обрана стратегія консультування має бути узгодженою з вимогами до інноваційних процесів та змін зовнішнього середовища.

Позиціонування консультаційної фірми на локальному ринку має враховувати:

- ✓ конкурентні переваги на ринку консультаційних послуг;
- ✓ критерії сегментації ринку консультаційних послуг;
- ✓ критерії вибору цільового ринку;
- ✓ аналіз конкурентів.

Опрацювання **четвертого питання** слід почати з формулювання *мети маркетингу консультаційних послуг* - пробудження інтересу до консалтингової фірми у потенційних клієнтів і створення нових можливостей для контакту з ними.

Елементи маркетингу консультаційних послуг:

1. Формування пакету послуг.
2. Цінова політика.
3. Просування.
4. Інформаційна система маркетингу.

ЗАНЯТТЯ 6. Просування консалтингових послуг

1. Продаж консалтингових послуг.
2. Ініціація консалтингу: перша зустріч.
3. Контракт з надання консалтингових послуг.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** передбачає аналіз перешкод у довірі фірм до консультантів. Процес продажу консалтингової послуги відбувається у п'ять етапів (рис. 2).



Рис. 2. Структура процесу продажу консультаційної пропозиції

Опрацювання **другого питання** слід почати з основної цілі консультанта на першій зустрічі з клієнтом – «продати» себе і свою компанію. На першій зустрічі консультант має спонукати клієнта до розмови про компанію, її труднощі, про плани і очікування.

Презентація консультанта повинна містити:

1. Рекомендаційне уявлення.
2. Мету діяльності.
3. Значущість.
4. Приклади кращих практик фірми.
5. Типову процедуру імплементації.
6. Компетентність персоналу.
7. Вартість.

Розгляд **третього питання** слід почати з огляду варіантів відносин консультант-клієнт: усна угода, лист про намір, письмова угода. Далі характеризується зміст консультаційної угоди, що має бути структурований за розділами і містити наступну інформацію:

1. Сторони контракту (консультант і клієнт).
2. Мета договору (завдання, результати, опис робіт, дата початку, розклад, обсяг робіт).
3. Очікувані результати роботи.
4. Внесок консультанта і клієнта.
5. Оплата і витрати.
6. Процедура оплати.
7. Конфіденційна інформація.
8. Захист інтелектуальної власності та авторських прав на продукт роботи консультанта.
9. Відповідальність (відповідальність консультанта за нанесення шкоди клієнту, обмеження відповідальності).

ЗАНЯТТЯ 7. Розвиток викладацьких і консалтингових навичок

1. Консалтинг і навчання: загальний огляд.
2. Методи спілкування з групою.
3. Презентаційні навички.

Методичні вказівки до вивчення

У **першому питанні** аналізується цикл Демінга: Плануй – Виконуй – Перевірй – Аналізуй (PDCA). Процес навчання відтворений на рис. 3.

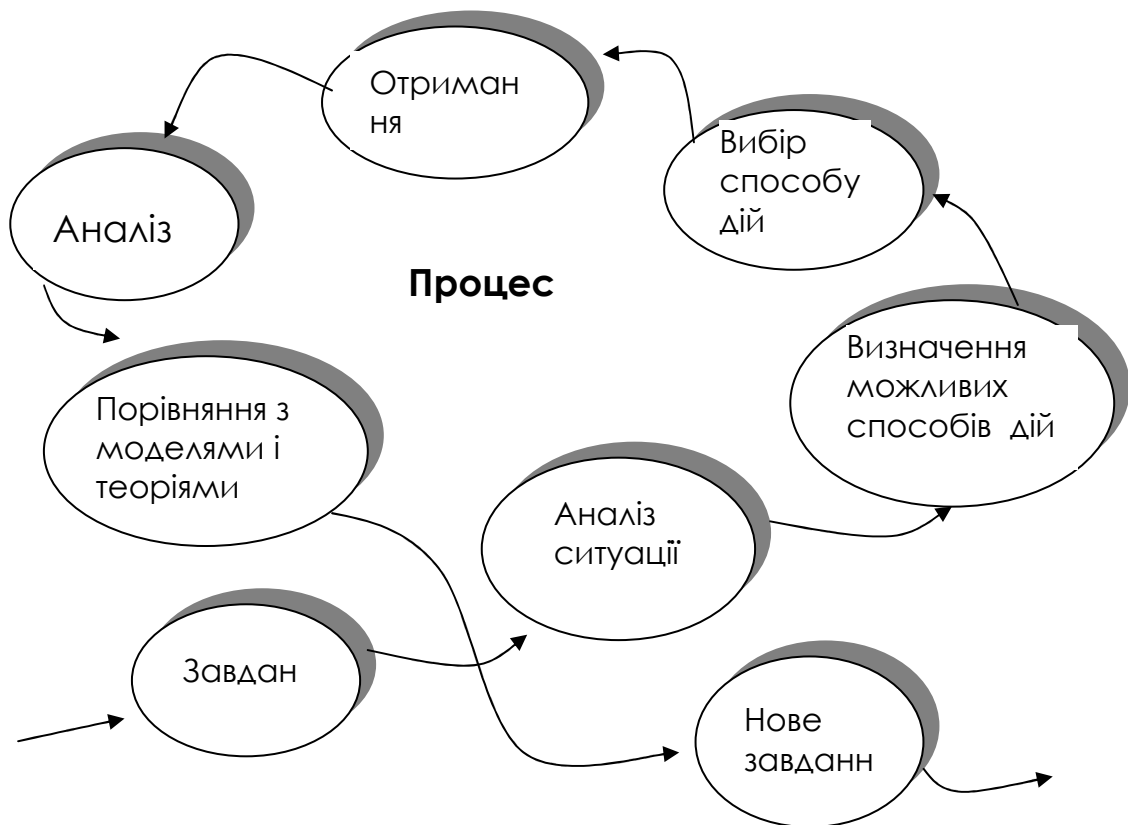


Рис. 3. Процес навчання

Опрацювання **другого питання** слід почати з тези про значимість для консультанта вихідної інформації, що відображає поточну господарську діяльність.

Спілкування в групі відбувається під час нарад. Традиційно наради проводяться один раз на тиждень. Основним призначенням таких нарад - отримання всіма учасниками однакової інформації в один і той ж самий час, а також призначення нових завдань до виконання. Новим методом спілкування з групою є проведення зустрічі, під час яких менеджер спонукає до обміну інформацією, думками, а не для ухвалення рішень.

Розгляд **третього питання** слід почати з необхідності опанування консультантом декількох технік проведення презентацій для підвищення комунікаційного зв'язку з клієнтом.

Далі аналізується структура консультаційної презентації, яка має включати:

- ✓ представлення;
- ✓ зміст презентації;
- ✓ опис характеру проблеми;
- ✓ підхід у вирішенні проблеми;
- ✓ способи вирішення проблеми;
- ✓ опис подальших дій;
- ✓ висновки;
- ✓ питання для зворотного зв'язку зі слухачами;
- ✓ подяку аудиторії.

ЗАНЯТТЯ 8. Методи вирішення управлінських задач

1. Організація діяльності з вироблення альтернатив. Творчий потенціал.
2. Методи активізації вироблення альтернатив.

Методичні вказівки до вивчення

У **першому питанні** аналізується взаємозалежність прийняття якісного рішення від здатностей консультанта виявити всі можливі альтернативи вирішення поставленої проблеми. Зазначається, що важливим завданням для керівника стає стимулювання творчого потенціалу менеджерів у прийнятті рішень. Далі окреслюються можливі прояви творчого потенціалу особистості:

- ✓ конфліктність, суперечливість характеру;
- ✓ незадоволеність ситуацією;
- ✓ здатність виявити і розвинути нові можливості;
- ✓ володіння техніками консультування;
- ✓ розумові здібності, емоційність;
- ✓ потреба в роботі з нововведеннями, досягненні успіху.

Опрацювання **другого питання** слід почати з основних правил застосування методів, що використовують творчий потенціал. Перше правило полягає у відокремленні суджень і оцінок від вироблення ідеї; друге - розглядати усі ідеї, що висуваються. Зазначається, що всі методи творчого потенціалу спираються на два основних підходи:

- 1) повний і систематичний аналіз проблеми;
- 2) заохочення вільного потоку думок, поєднання ідей, що раніше не набували зв'язку.

Для активізації вироблення альтернатив застосовують:

- ✓ аналітичні методи;
- ✓ методи, що сприяють творчому мисленню (метод аналогій);
- ✓ групові методи.

ЗАНЯТТЯ 9. Аналіз організації при реалізації консультаційного проекту

1. Види організаційних культур.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
3. Ключові підсистеми організації.

Методичні вказівки до вивчення

Розгляд **першого питання** слід почати з класифікації організаційних культур: культура влади, рольова культура, матрична культура, індивідуальна культура.

Культура влади (павутина) - ґрунтується на сильній владі, зосередженій у керівника.

Рольова культура (культура храму) - влада зосереджена на «верхівці» управління, «колонами» слугують окремі підрозділи, які підтримують владу.

Матрична культура (культура завдань) - люди знаходяться на перетині вузлів матриці. Матрична культура характерна для творчих, дослідницьких, консалтингових і тренінгових компаній.

Індивідуальна культура (сузір'я). Кожна людина (чи підрозділ) є унікальною («зіркою»). Такий тип культури характерний для організацій, створених кількома фахівцями для спільного використання ресурсів.

Опрацювання **другого питання** слід почати з визначення сильних та слабких сторін організації з урахуванням можливостей і небезпек зовнішнього середовища – *SWOT-аналізу*.

Семикомпонентна модель розвитку організації включає: діяльність; місію/цілі/задачі, роль директорів/лідерів, структура/культура/стадії розвитку, стиль управління, матеріальні ресурси, зовнішні фактори (клімат, середовище).

У **третьому питанні** аналізується еволюція управлінської думки щодо створення концепції організації як цілісної соціотехнічної системи. Розглядається модель організації, яка включає: підсистему управління, технічну підсистему, соціальну підсистему, політичну і контрольну підсистеми.

Індивідуальні завдання до ЗМ 1.2.

Завдання 3 (виконується на 5 і 6 практичних заняттях).

Сформулювати критерії вибору консультаційної фірми клієнта (фірма-клієнт – це підприємство, де студент проходив практику). Вирішити задачу вибору консалтингової фірми методом експертного оцінювання – МАІ.

Перший етап використання методу аналізу ієрархій – структурування проблем вибору у вигляді ієрархії (рис. 4). Після ієрархічної побудови цілей встановлюються пріоритети критеріїв і оцінюється кожна з альтернатив за критеріями. Спочатку порівнюються попарно критерії відносно їх впливу на вибір консалтингової компанії. Далі - альтернативи відносно кожного критерію.

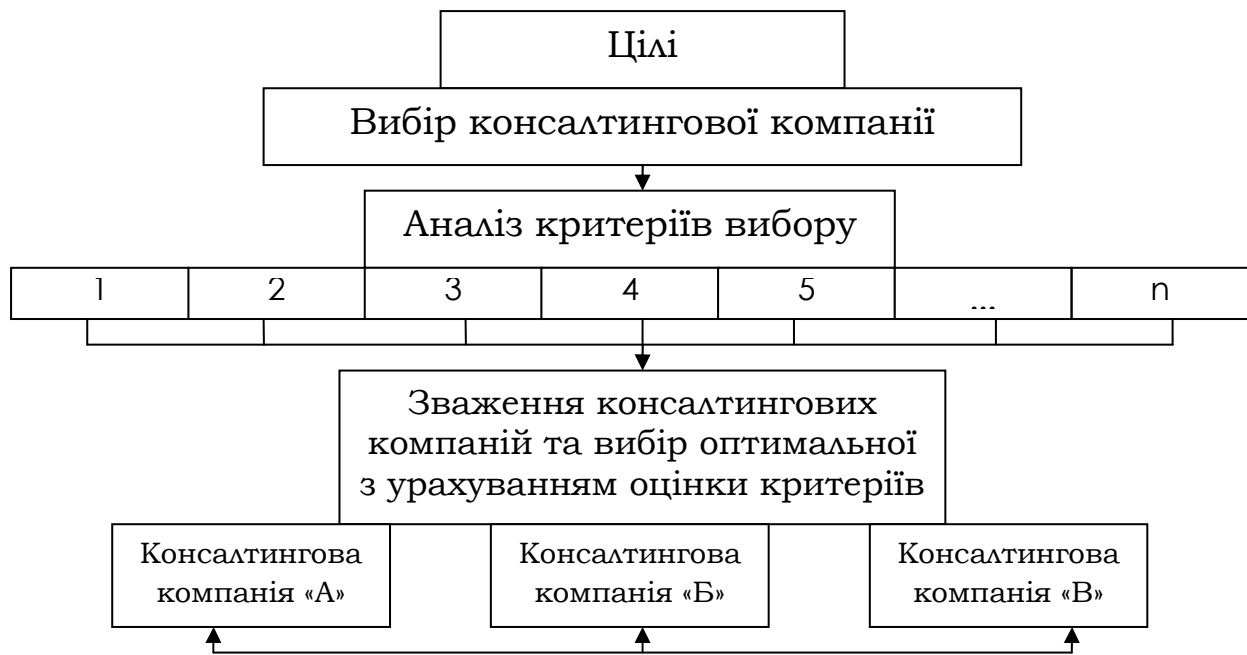


Рис. 4. Структурування проблем вибору консалтингової компанії

Система парних порівнянь приводить до результату, який можна подати у вигляді обернено симетричної матриці, елементами якої (a_{ij}) є інтенсивність вияву елемента ієрархії i відносно елемента ієрархії j . З огляду на зазначений вибір коефіцієнтів a_{ij} , визначимо з використанням шкали відносної важливості (табл. 1).

Якщо порівняти один критерій вибору (i) з іншими, то, отримаємо: $a(ij) = b$, тоді порівняння іншого критерію з першим буде мати такий вигляд $(a_{ij})=1/b$ (табл. 2).

Таблиця 1

Шкала відносної важливості [8]

Інтенсивність	Визначення
1	Однакова важливість порівнюваних вимог
3	Помірна перевага одного критерію над іншим
5	Значна перевага одного над іншим
7	Явна перевага
9	Абсолютна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжне рішення між двома сусідніми оцінками

Таблиця 2

Матриця попарних порівнянь

	A_1	...	A_n
A_1	1	...	$1/b_n$
	...	1	...
A_n	b	...	1

Відносна важливість кожного критерію визначається оцінкою відповідного йому елемента власного вектора матриці пріоритетів, нормалізованого до одиниці. Визначення векторів матриці підлягає наближенню за допомогою розрахунку геометричної середньої, тобто, якщо $X_{11}, X_{12} \dots X_n$ – елементи матриці попарних порівнянь, то геометричну середню можна розрахувати за формулою 1:

$$(X_{11} \times X_{12} \times \dots \times X_n)^{1/n} = C \quad (1)$$

Отриманий у такий спосіб стовпець чисел нормалізується шляхом ділення кожного числа на суму всіх чисел. Таким чином, таблиця розрахунків вектора пріоритету та оцінки нормалізованого вектора набуде вигляду, як наведено у табл. 3.

Методика визначення вектора пріоритету та оцінки
нормалізованого вектора

Критерії	1	2	3	...	n	Вектор пріоритету	Оцінка нормалізованого вектора ($c_{ij}/\sum c_{ij}$)
1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	...	X_{1n}	C_1	$НВ_1$
2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	...	X_{2n}	C_2	$НВ_2$
3	X_{31}	X_{32}	X_{33}	...	X_{3n}	C_3	$НВ_3$
...
n	X_{n1}	X_{n2}	X_{n3}	...	X_{nn}	C_n	$НВ_{p_i}$
Сума	$\sum_{i=1}^n x_{i1}$	$\sum_{i=1}^n x_{i2}$	$\sum_{i=1}^n x_{i3}$...	$\sum_{i=1}^n x_{in}$	$\sum_{i=1}^n C_i$	

Для перевірки рівня узгодженості локальних переваг визначимо індекс узгодженості i_y , що дає можливість визначити порушення числової (кардинальної) і транзитивної (порядкової) узгоджень (форм. 2):

$$i_y = \frac{(l_{\max} - n)}{(n-1)}, \quad (2)$$

де $l_{\max} = \sum_{p_i=1, p_j=1}^n (\sum X_{ij})_{p_j} \times НВ_{p_i}$,

$(\sum X_{ij})_{p_j}$ – сума значень попарних порівнянь критеріїв j -го стовпця;

$НВ_{p_j}$ – значення оцінки нормалізованого вектора i -го рядка;

n – кількість порівнюваних сегментів.

Наступний етап – порівняння отриманої величини з величиною. Авторами методу аналізу ієрархій рекомендується стандартна таблиця значень (табл. 4).

Середні узгодженості для випадкових матриць різного порядку

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Відношення узгодженості елементів (B_y) матриці визначається діленням індексу узгодженості (I_y) на значення випадкової узгодженості (B_y) (форм. 3).

$$B_y = I_y / B_y \quad (3)$$

Відношення узгодженості елементів є допустимим якщо величина B_y не перевищує 20%. Отже, змістовна частина задачі та відповідні кількісні оцінки елементів правильні.

Наступний етап вибору консалтингової компанії – оцінювання нормалізованого вектора пріоритетів, що визначається за допомогою парних порівнянь консалтингової компанії за кожним критерієм.

Визначимо глобальні переваги консалтингової компанії за формулою (4).

$$\Gamma_n = \sum_{i=1, j=1}^n (HB_k)_i \times HB_{kkj} . \quad (4)$$

Завдання 4 (виконується на 7 і 8 практичних заняттях).

Розробити консультаційну пропозицію для підприємства де студент проходив практику. Зміст консультаційної пропозиції має бути структурований за розділами. Студент проводить презентацію консультаційної пропозиції із супроводженням слайдів, розроблених в MS Office PowerPoint.

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контракт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта та клієнта (рис. 5).

Найбільш привабливі консультаційні пропозиції – ті, що демонструють: бачення консультанта проблем клієнта; розуміння клієнтських потреб; реалістичність плану дій для вирішення конкретних проблем; розуміння ментальності клієнта і його методології прийняття рішень; усвідомлення умов (конкурентне середовище, політичний, фінансовий, технічний і т.д. стан), у яких діє клієнт; спроможність визначення важливості та ступеня терміновості подолання проблем тощо.



Рис. 5. Зміст консультаційних пропозицій

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ роботи студентів на практичних заняттях

№ п/п	Вид участі	Кількість балів
1.	Розгорнута доповідь на одне питання (за планом заняття)	5
2.	<i>Доповнення:</i> - знання основного матеріалу; - залучення додаткового матеріалу	1-3 3-5
3.	Письмове виконання індивідуального завдання	5
4.	Тестові завдання поточного модульного контролю	15

За кожним змістовим модулем студентів виставляється оцінка відповідно до отриманої кількості балів. Загальна оцінка кожного змістового модулю складається з поточних оцінок, оцінок за індивідуальні завдання та оцінки за виконання тестового завдання за темами, що входять до змістового модулю. Студент на практичних заняттях за одним змістовим модулем може набрати максимум 30 балів.

До підсумкового модульного контролю (заліку) допускаються студенти, які мають позитивні оцінки з поточного контролю за сумою накопичених балів за двома змістовими модулями не меншу, ніж 31 % (за внутрішнім вузівським рейтингом або системою ESTC).

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бирбраер Р.А., Альтшулер И.Г. Основы инженерного консалтинга. – М.: Дело, 2005. – 208 с.
2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА, 2006, -192 с.
3. Бутова Т.В. Управленческий консалтинг: Учебно-практическое пособие. – М.: ТЕИС, 2004. – 495 с.
4. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 – 255 с.
5. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
6. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. / СПб.: Питер, 2006. – 432 с.
7. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.
9. Уикхэм Филип. Консалтинг в управлении проектами. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.

ЗМІСТ

Передмова.....	3
ЗМ 1.1. Інституціональне оформлення консультаційної діяльності.....	5
Заняття 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.....	5
Заняття 2. Технологія управлінського процесу.....	7
Заняття 3. Фактори впливу на зростання консалтингових фірм.....	9
Заняття 4. Маркетинг консультаційних послуг.....	11
<i>Індивідуальні завдання до ЗМ 1.1.....</i>	<i>13</i>
ЗМ 1.2. Організація та функціонування консалтингових фірм.....	17
Заняття 5. Організація консультаційного проекту.....	17
Заняття 6. Просування консалтингових послуг.....	19
Заняття 7. Розвиток викладацьких і консалтингових навичок.....	21
Заняття 8. Методи вирішення управлінських задач.....	23
Заняття 9. Аналіз організації при реалізації консультаційного проекту.....	24
<i>Індивідуальні завдання до ЗМ 1.2.....</i>	<i>25</i>
Критерії оцінювання роботи студентів на практичних заняттях.....	31
Список рекомендованої літератури.....	32

Навчальне видання

ФЕСЕНКО Тетяна Григорівна

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Методичні рекомендації

з підготовки до практичних занять
і організації самостійної роботи

(для студентів 5 курсу денної форми навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Менеджмент організацій»)

В авторській редакції

Комп'ютерний набір і верстання *Т. Г. Фесенко*

План 2009, поз. 491 М, 492 М

Підп. до друку 13.12.2010 р.

Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі.

Ум.-друк. арк. 1,5

Тираж 50 пр.

Зам №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 731 від 19.12.2001