

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Робочий зошит

для проведення практичних занять та самостійного вивчення
дисципліни

Суми – 2012

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Робочий зошит

для проведення практичних занять та самостійного вивчення дисципліни
для студентів 5 курсу спеціальностей 8.03060104 «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності», 8.03060101 «Менеджмент організацій»,
8.03060107 «Логістика» освітньо-кваліфікаційних рівнів «магістр» і
«спеціаліст»

УДК:

Укладачі:

Михайлов А.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції;

Ничик А.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції.

Основи управлінського консультування. Робочий зошит для проведення практичних занять та самостійного вивчення дисципліни для студентів 5 курсу спеціальностей 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», 8.03060101 «Менеджмент організацій», 8.03060107 «Логістика» освітньо-кваліфікаційних рівнів 2магістр» і «спеціаліст». – Суми: СНАУ. – 2012. – 72 с.

Методичні вказівки спрямовані на сприяння засвоєнню студентами матеріалу з навчальної дисципліни «Основи управлінського консультування» та оволодіння знаннями та навичками щодо вирішення практичних завдань. Містить загальні методичні рекомендації, практичні завдання, взірцеві документи, контрольні питання для самоперевірки та список рекомендованої літератури.

Рецензенти:

Мішенін Є.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Сумського НАУ.

Ковбаса О.М., к.е.н., доцент кафедри виробничого менеджменту Сумського НАУ.

Відповідальний за випуск: Михайлова Л.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції.

Рекомендовано до видання методичною радою ННІ економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету. Протокол № 3 від 16 січня 2012 р.

С Сумський національний аграрний університет, 2012.

З М І С Т

	Стор.
Передмова	5
Тема 1. Визначення місця консультивання в системі суб'єкта, об'єкта та предмета управління	6
Тема 2. Алгоритм менеджмент-консалтингу	8
Тема 3. Оцінка перспектив розвитку підприємства в консультаційній діяльності із застосуванням SWOT-аналізу	13
Тема 4. Укладання Договору з надання консультаційних послуг	25
Тема 5. Визначення вартості праці дорадника	28
Тема 6. Калькуляція вартості консультаційних послуг	32
Тема 7. Моніторинг ринку консалтингових послуг	34
Тема 8. Організаційне забезпечення консультаційних заходів	37
Тема 9. Визначення вартості проведення семінару	39
Тема 10. Ефективність робочого часу консультанта	41
Тема 11. Оцінювання ефективності діяльності господарства з використанням методики аналізу фінансової звітності	44
Тема 12. Закордонний та вітчизняний досвід здійснення управлінського консультивання	56
Список рекомендованої літератури	63
Додатки	65

Передмова

Вивчення навчальної дисципліни «Основи управлінського консультування» полягає у набутті теоретичних знань та практичних навичок студентами щодо формування та реалізації ефективної системи менеджменту в організаціях на різних рівнях управління.

Основне завдання дисципліни, що полягає у навчанні студентів методології формування дієвої системи менеджменту організацією, визначеним регіоном, галуззю, країною з використанням консалтингової діяльності, та підготовки на цій основі всебічно розвинених, конкурентоспроможних фахівців за напрямом «менеджмент», здібних самостійно виступати консультантами з основних управлінських функцій.

У результаті вивчення дисципліни студент має **знати:**

- місце та роль управлінського консультування в системі менеджменту та адміністрування;
- основні види консалтингових послуг;
- маркетинг консалтингових послуг та професійну етику в консультуванні;
- технологію та послідовність процесу консультування;
- методи управлінського консультування з профілю роботи фахівця.

вміти:

- кваліфіковано організувати взаємовідносини між клієнтом та консультантом;
- застосовувати методи управлінського консультування;
- розробляти нормативно-правові документи для здійснення консалтингової діяльності;
- оцінювати вартість консультування;
- консультувати з економічних і фінансових питань, з економічного оцінювання технологій та інвестиційної діяльності.

Тема 1. Визначення місця консультування в системі суб'єкта, об'єкта та предмета управління

Мета заняття: Засвоїти сутність теоретичних засад управлінського консультування; з'ясувати місце та усвідомити роль управлінського консультування в системі управління підприємством.

Форма проведення заняття: практичне заняття з колективним обговоренням завдань та індивідуальним обґрунтуванням необхідності використання консультаційної діяльності у формуванні ефективного менеджменту.

Методичні рекомендації. Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається складно і неорганізовано, не дивлячись на те, що в країні працює понад 500 вітчизняних консультаційних фірм та відкриті представництва найбільших світових компаній. На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити існуючі проблеми.

Консультаційна діяльність, як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств, існувала і активно розвивалася і в соціалістичний період країни. Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів. Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності надали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг в Україні стає особливою індустрією, бізнесом.

Умова завдання. Можна вважати, що управлінське консультування – це певна діяльність, яка передбачає наявність процесу надання порад, консультацій задля досягнення визначеного результату. Схема такої системи діяльності наведена нижче (див. рис.1).

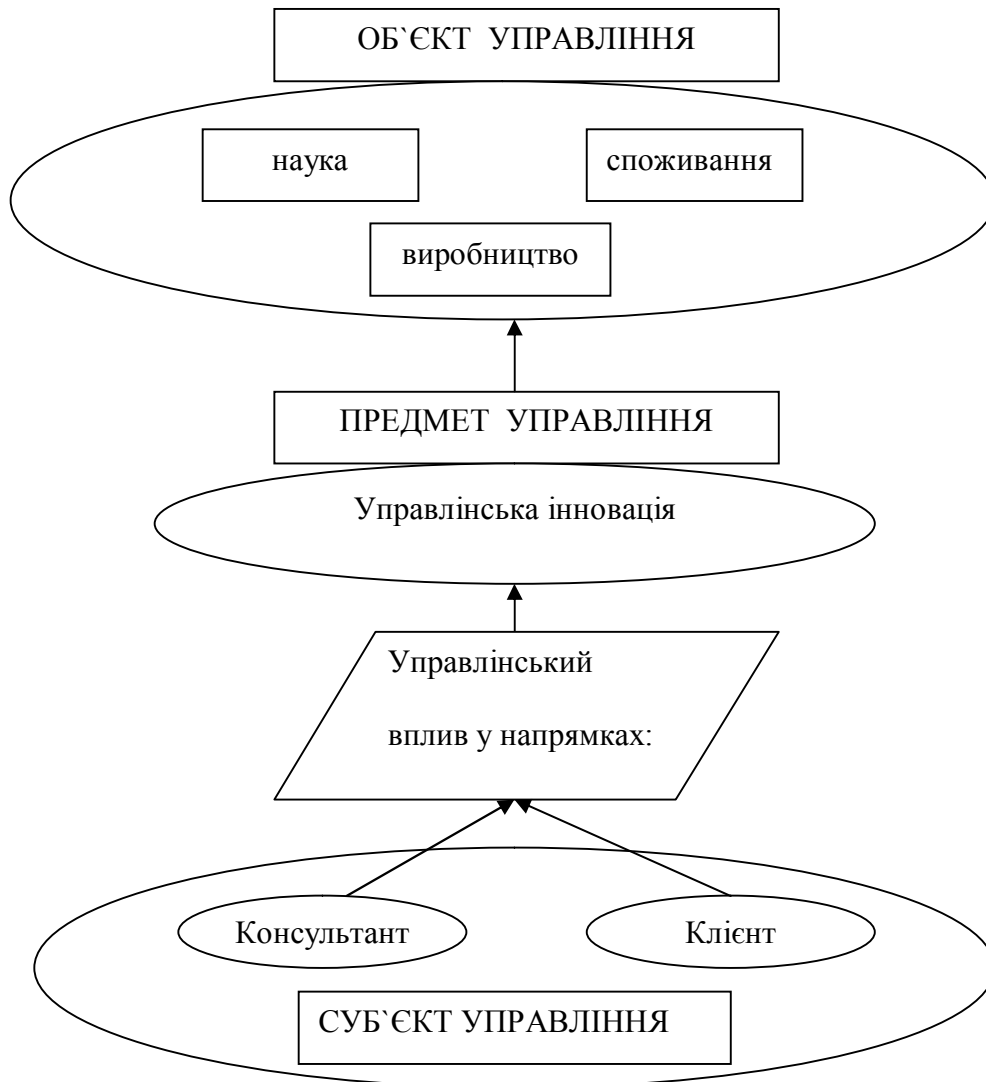


Рис.1 Схема системи управлінського консультування

Студентам необхідно на практичному занятті, використовуючи наведену схему, провести аналогії з реальними прикладами з отриманого досвіду на виробничій практиці; розробити та схематично представити систему управлінського консультування прийняття ефективних управлінських рішень в організації, що виступало базою для проходження виробничої практики, з обов'язковим врахуванням особливостей діяльності та професійного спрямування.

Завдання для самостійної роботи. Враховуючи те, що завданнями консалтингу є:

- ✓ надання інформації клієнту;
- ✓ проведення діагностики проблем, що турбують клієнта;
- ✓ розробка рекомендацій, які ґрунтуються на результатах професійного діагнозу (оцінки) стану бізнесу;
- ✓ надання допомоги в реалізації рекомендацій;
- ✓ сприяння підвищенню кваліфікації клієнта;
- ✓ суттєве поліпшення ефективності роботи організації,

студентам необхідно визначити: в яких сферах діяльності досліджуваного підприємства доцільно застосувати можливості консалтингових послуг; розробити обґрунтовані поради-рекомендації менеджменту підприємства різних рівнів управління за обраними напрямками (не менше трьох); прогнозувати зрушення в результатах фінансово-господарської діяльності підприємства після запровадження обґрунтованих консультацій.

Питання для закріплення та самоконтролю:

1. Яке ставлення Вам вдалося спостерігати у керівників вітчизняних підприємства до управлінського консультування?
2. Хто виступає у ролі суб'єкта управління у системі управлінського консультування?
3. Що є предметом управління у системі управлінського консультування?
4. Що може виступати у об'єкта управління у системі консультування?
5. Вкажіть сфери застосування рекомендацій консалтингової фірми на досліджуваному підприємстві.

Тема 2. Алгоритм менеджмент-консалтингу

Мета заняття: Усвідомлення студентами сутності процесу менеджмент-консалтингу; засвоєння знань щодо формування спільних дій консультанта та клієнта.

Форма проведення заняття: практичне заняття з колективним обговоренням та індивідуальним обґрунтуванням можливих типових проблем, що можуть бути ефективно розв'язані за допомогою менеджмент-консалтингу.

Методичні рекомендації. Консультант-клієнтські відносини, виступаючи головним елементом процесу консалтингу, виявляються вже на етапі діагностики проблеми і впливають на клієнта, коли він купує товар - консалтингову послугу. Успішним результатом таких відносин є здатність клієнта прийняти гарантії консультанта щодо вирішення проблеми.

Консультант має розробити та запропонувати взаємовигідні відносини, що базуються на доцільності, розумінні та довірі (рис.2).

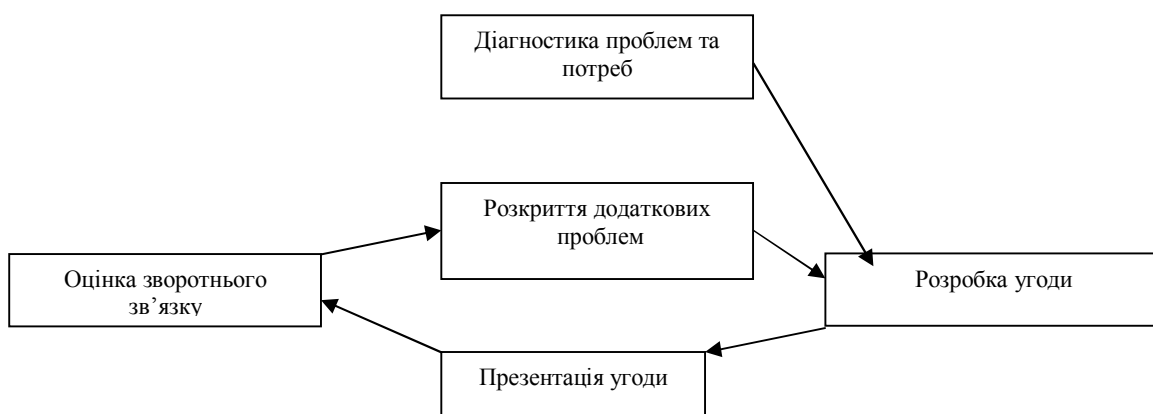


Рис. 2. Схема консалтингового циклу

Ключовим моментом у роботі консультанта є розуміння та оцінка поточних питань ведення бізнесу. Консультант має продемонструвати розуміння проблеми шляхом побудови зв'язку між потребами клієнта і можливостями організації. Важливим кроком у консультуванні є специфікація проблеми. При цьому необхідно виходити з умов конфіденційності та зацікавленості в подальшому розвитку відносин. Кожен крок консультанта встановлює «принципова угода» з клієнтом, що допомагає керувати очікуваннями та отримати подальші зобов'язання.

Послуги консультанта мають бути спрямовані, в першу чергу, на фундаментальну проблему клієнта. Успішне надання послуги залежить від глибини розуміння бізнесу клієнта. Здатність консультанта ідентифікувати проблему є ключовим моментом для налагодження та побудови успішних

клієнт – консультантських відносин (рис. 3.).

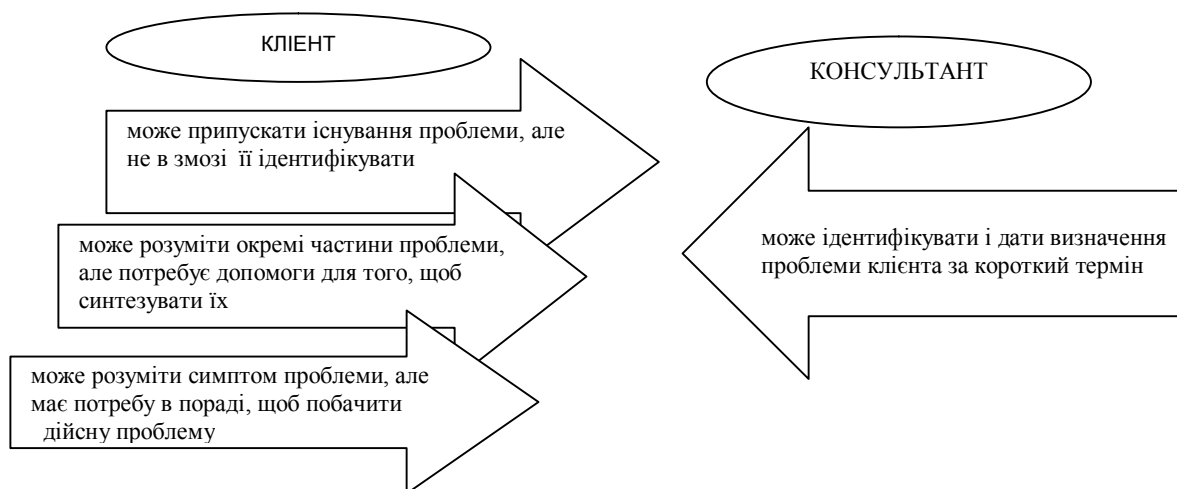


Рис. 3. Ідентифікація проблеми в управлінському консультуванні

Процес діагностики має спрощувати і одночасно загострювати проблему, акцентуючи увагу на моментах, що забезпечать її вирішення. Письмову діагностику та презентацію оформлюють, використовуючи наочні матеріали та зрозумілу клієнтові мову. Здатність консультанта діагностувати проблему має відповідати бажанню клієнта прийняти пораду та діяти відповідно до рекомендацій. Визначення проблеми може бути орієнтованим на виправлення ситуації, що погіршується; поліпшення ситуації або визначення і створення нових можливостей.

Усі проблеми мають загальну характеристику: те, що дійсно відбувається; відрізняється від того, що має відбуватися. Існує п'ять елементів процедури визначення проблеми, що зображено на рис. 4:

- 1) ідентифікація (опис суті проблеми і базису порівняння);
- 2) масштаб (люди, що причетні до проблеми, і природа проблеми);
- 3) місце розташування (організаційні та фізичні місця, де спостерігалася дана проблема);
- 4) інтенсивність (важливість проблеми в абсолютних і відносних умовах, ступінь впливу на організаційний момент та на людей);
- 5) розрахунок часу (початковий момент, частота виникнення та поточна стабільність).



Рис. 4. Процедура визначення проблеми

Наново визначити проблему необхідно в тому випадку, якщо в результаті діагностики консультант виявляє повне відхилення від цільової норми. Консультант має сприяти так званому «перевизначенню» початкової проблеми, тієї, що існувала для клієнта.

Стиль керівництва клієнта та його організаційна політика допомагають консультантові зрозуміти управлінську сторону проблеми, тобто, виявити внутрішні можливості для ефективного вирішення проблеми. Технічні та бізнес-проблеми обов'язково мають управлінські і політичні компоненти, які впливають на рішення проблеми.

Дії з перевизначення проблеми:

- ✓ визначення особистої ролі клієнта у виникненні проблеми (причин);
- ✓ визначення інших членів клієнтської організації, що впливають на проблему;
- ✓ робота з клієнтом для збору та інтерпретації даних про потенційні причини;
- ✓ опис технічних, бізнесових, управлінських і політичних аспектів проблеми.

Успіх вирішення проблеми полягає у висуненні обіцянок щодо надання більшої впевненості у тих галузях і питаннях, у яких клієнт вагався (сумнівався).

Клієнт може випробувати різні види сумнівів:

- ✓ невпевненість у правильному виборі консультаційної допомоги;
- ✓ невпевненість у правильному розумінні існуючої проблеми.

Дії консультанта не повинні викликати у клієнта сумніву на етапі “продаж – постачання послуг”.

Клієнти купують консалтингові послуги в тому випадку, коли консультант демонструє розуміння і здатність оцінити проблеми бізнесу клієнта. Консультантові варто працювати над розумінням і створенням зв'язку між потребами клієнта та можливостями фірми-консультанта.

Консультант пропонує клієнтові купити «обіцянку про задоволення потреб». Невизначеність такої обіцянки залежить від характеристик даної послуги, рекламної і презентаційної техніки, від структури гонорару. Очікування клієнта також відіграють ключову роль, що обмежує і визначає дана обіцянка. Якщо клієнт раніше не використовував консалтингові послуги, дана обіцянка буде ще більш сумнівною.

Під час ухвалення рішення щодо вибору консультанта та купівлі послуг, потенційні клієнти зважують очікування, враження та сприйняття. Здатність консультанта привернути до себе увагу клієнта і використовувати маркетинговий підхід - головний чинник, що впливає на прийняття клієнтом обіцянки.

Відношення до консультанта, фірми, послуг формується протягом тривалого періоду. Так, клієнт майже завжди розглядає зовнішнє оформлення рекомендацій при формуванні уяви про консультанта, фірму та послуги. Усі три компоненти розглядаються клієнтом для прийняття обіцянки про задоволення.

Наступний елемент створення та підтримки обіцянки - це створення якісних особистісних відносин на початку угоди. Успіх угоди залежить від ступеня участі клієнта і якості наданої клієнтом інформації. У процесі розвитку відносин із клієнтом, є гарні можливості для розширення поточних проектів і послуг. Якщо консультант завоює довіру клієнта, то у клієнта збільшиться попит на його пораду. У довгострокових клієнт-консультантських відносинах

відповідальність та чуйність найчастіше стають більш важливими, ніж специфічні характеристики послуги, яка надається.

Консультант повинен продемонструвати свої знання щодо вирішення існуючої проблеми.

Ефективні консультанти працюють із клієнтами на двох рівнях:

- ✓ на рівні рішення суті проблеми, що свідчить про раціональність і точність консультанта;
- ✓ на міжособистісному рівні, коли увага фокусується на тому, як клієнт і консультант сприймають один одного.

В рамках партнерського підходу і клієнт, і консультант активно залучені до процесу постановки цілей, збору даних, аналізу і дозволу проблеми. Вони розділяють відповідальність за успіх або невдачу.

Студентам необхідно визначити послідовність спільних дій консультанта та клієнта щодо організації та визначення проблем підприємства, що виступало базою для проходження виробничої практики; представити їх схематично.

Завдання для самостійної роботи. Студенти, засвоївши наведений вище матеріал, визначають можливість застосування консалтингових послуг, з врахуванням особливостей підприємства, що було базою проходження практики.

Питання для закріплення та самоконтролю:

1. Поясніть, з яких елементів складається консалтинговий цикл.
2. Назвіть елементи визначення проблеми.
3. Які можуть бути дії консультанта щодо перевизначення проблеми?
4. Які чинники впливають на ефективність консультант-клієнтських відносин?

**Тема 3. Оцінка перспектив розвитку підприємства в
консультаційній діяльності із застосуванням SWOT-аналізу**

Мета заняття: В процесі вивчення теми студенти мають отримати навички оцінки перспектив розвитку підприємства, що виступало для них об'єктом проходження виробничої практики; виявити загрози та можливості із застосуванням SWOT-аналізу; обґрунтувати та сформулювати поради керівництву підприємства.

Форма проведення заняття: практичне заняття з колективним обговоренням та індивідуальним обґрунтуванням перспектив розвитку підприємства з позиції консультанта (дорадника).

Методичні рекомендації: SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвиненість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг, що надаються організацією, та ін.).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).

При розробці стратегії організації необхідно, перш за все, визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на наступні питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);
- визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінка обраної базової стратегії");
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану).

Фінанси:

- корпоративна ліквідність;
- рух грошових коштів;
- вплив прибутку й амортизації на грошові потоки;
- баланс, оцінка фінансового стану;

- фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінка перспектив);
- аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

Маркетинг:

- управління маркетингом (загальна ідея; концепція;
- стратегія; оцінка персоналу);
- ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти,
- виявлення їх переваг та недоліків);
- споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ціноутворення (стратегія і тактика);
- збут продукції (організація збуту, оцінка каналів збуту; характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; післяпродажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації);

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції та послуг будь-якої організації. Питання - що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати - знаходяться на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності являється одним із найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації.

Виробництво:

- управління виробництвом (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал та його кваліфікація);
- виробничі підрозділи (кількість; спеціалізація; зв'язок з іншими підрозділами);
- обсяги виробництва (виробнича потужність; вузькі місця; вільні і запасні потужності);
- технологія виробництва (тип; рівень складності);
- організація виробництва (рух сировини, матеріалів; робота по розвитку виробництва, підвищенню якості продукції та послуг);

- ефективність виробництва (собівартість продукції; продуктивність праці);
- охорона праці на виробництві.

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищить ефективність виробництва.

Управління персоналом - це вміння направляти підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем; вміння здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати наступні питання:

- управління персоналом (концепція та політика; планування персоналу);
- структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації);
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу (перспективи кар'єри; витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів);
- мотивація персоналу (система заробітної плати; розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації; умови праці; просування; співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінка діяльності персоналу (методи оцінки). ;.

Інноваційна діяльність:

- управління розвитком і дослідженням організації;
- інноваційна політика організації;
- інноваційний потенціал організації;
- використання наукових досліджень.

Система управління організацією:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- організаційна структура управління;
- делегування повноважень в процесі прийняття рішень;

- внутрішня система комунікацій;
- організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керування);
- залучення зовнішніх консультантів.

Аналіз результативності та ефективності:

- показники ефективності організації;
- оцінка результативності організації;
- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінка підвищення вартості організації.

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю

внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Основні аспекти інвестиційних рішень у галузях, що занепадають.

Стагнація – період нульового, вкрай низького або негативного економічного росту, період низької активності на ринку. З позиції стратегічного аналізу галузі, що занепадають або які протягом тривалого часу переживають абсолютний спад рівнів збуту. Тому занепад слід трактувати не лише як рису бізнес-циклу або інших короткочасних періодичних процесів, таких як вибухи дефіциту матеріалів, а бачити в ньому відображення реальної ситуації, необхідної для вироблення стратегії для закінчення гри. Галузі, що не розвиваються, існували завжди, але реальність цього важкого структурного середовища, можливо, зросла із сповільненням світового економічного зростання, товарного заміщення внаслідок швидких темпів інфляції вартості та безперервних технологічних змін у таких галузях, як електроніка, комп'ютерна техніка та хімічна промисловість.

Фаза занепаду бізнесу характеризується в моделі життєвого циклу як період стиснення границь, очищення товарних номенклатур, спаду науково-дослідної роботи та реклами і скорочення кількості конкурентів. Загальноприйнятим стратегічним заходом на час занепаду є стратегія "жнив", тобто, утримання від інвестицій та накопичення максимальних готівкових сум з бізнесу, в очікуванні неминучого дивестування. Моделі товарних переліків, звичайно, вживані для сучасного планування, підводять до такого ж висновку

стосовно діяльності в умовах занепаду: слід не вкладати капітал у несприятливі, повільно зростаючі ринки, а вивільняти готівку.

Вивчення широкого спектру занепадаючих галузей свідчить, що природа конкуренції в період занепаду, як і наявні для фірм, що борються із занепадом, стратегічні альтернативи, є значно складніші. Галузі істотно відрізняються способом конкурентної реакції на спад; одні галузі досягають похилого віку, тоді як для інших характерні жорсткі бойові дії, тривалі періоди надміру та значні оперативні втрати. Так само різняться і вдалі стратегії. Деякі фірми зібрали "рясний урожай" завдяки стратегії потужного реінвестування в занепадаючі галузі, які пізніше стали справжніми "дійними коровами". Інші спромоглися уникнути втрат, яких зазнали їх конкуренти, вийшовши з галузі ще до перших ознак занепаду, не "жнивуючи".

Аналіз стратегії у фазі занепаду обертається навколо дивестування та "жнив", але тут фактично існує ряд стратегічних альтернатив, хоча не всі вони обов'язково доцільні в певних конкретних галузях. Ряд стратегій можна для зручності укласти в терміни чотирьох базових підходів до суперництва в період занепаду, якими фірма може користуватись ви-бірково або, в деяких випадках, послідовно. На практиці відмінності між цими стратегіями рідко бувають чіткими, але корисно обговорити, зокрема, їхню суть та цілі. Ці стратегії значно відрізняються одна від одної не лише метою, яку вони переслідують, але й своїми інвестиційними розрахунками. У стратегіях "жнив" та дивестування бізнес керується в напрямку дивестування — класичної цілі занепадаючих галузей. Проте у стратегіях лідерства та ніші фірма може фактично здійснювати інвестиції у зміцнення свого становища в занепадаючій галузі.

Стратегія лідерства спрямована на здобуття переваги в занепадаючій галузі, структура якої дозволяє фірмам, що залишилися, досягати вищої від середньої прибутковості, і де можливе лідерство в середовищі конкурентів. Фірма намагається бути єдиною або однією з небагатьох, що залишилися в галузі. У міру досягнення цього становища фірма переходить до позиції його утримання або стратегії контрольованих "жнив" у залежності від базової схеми

продажів у галузі. Інвестування у повільно або негативно зростаючий ринок є, звичайно, ризиковані, оскільки капітал може бути заморожений і його неможливо повернути у вигляді прибутків від ліквідації. Суттю стратегії лідерства є те, що становище фірми та структура галузі більш ніж уможливають компенсацію за реінвестування навіть тоді, коли воно здійснюється у більш пізній фазі розвитку галузі. Презумпція, що лежить в основі цієї стратегії, полягає в тому, що, досягаючи лідерства, фірма одержує більше можливостей утримати його чи "жнивувати", ніж мала б у протилежному випадку (зважаючи на необхідні для цього капіталовкладення).

Тактичними кроками на шляху до втілення стратегії лідерства є такі:

1. інвестування в агресивні конкурентні дії щодо ціноутворення, маркетингу та інших сфер, розраховане на створення ринкової частки та умов для швидкого виводу з галузі потужностей інших фірм. Придбання ринкової частки шляхом скуповування конкурентів або їхньої товарної номенклатури за цінами, вищими, ніж їм пропонують інші; завдяки цьому досягаються вихідні бар'єри для конкурентів;
2. скуповування та списання потужностей конкурентів, що знову ж таки знижує вихідні бар'єри для них і гарантує неможливість продажу цих потужностей всередині галузі; провідна фірма галузі механічних сенсорів з цієї причини постійно пропонує купувати активи найслабших з її конку-рентів;
3. зменшення вихідних бар'єрів для конкурентів іншими шляхами, як, наприклад, інтенсивне виробництво заласних частин для їхньої продукції з укладенням довготермінових контрактів, виробництво для них товарів під приватними торговими марками з метою заохочення їх до згортання виробничих операцій;
4. демонстрація волевиявлення до перебування в галузі шляхом публічних заяв та способу поведінки; демонстрація сили шляхом конкурентних ходів, спрямованих на руйнування сподівань конкурентів досягти успіху в боротьбі;
5. створення та поширення достовірної інформації, котра зменшує непевність щодо майбутнього занепаду, — це знижує ймовірність переоцінки

конкурентами реальних перспектив галузі і знижує небезпеку того, що вони залишаться в ній;

б. підвищення ставок для інших конкурентів, що залишаються в галузі, шляхом ствердження необхідності реінвестицій у нову продукцію та технологічні процеси.

Метою стратегії «Ніша» є ідентифікація сегменту (або району попиту) занепадаючої галузі, який не лише забезпечує стабільність процесу занепаду, але й має структурні характеристики, що дозволяють отримувати високу віддачу. В такому випадку фірма робить капіталовкладення у зміцнення своєї позиції на цьому сегменті. Вона може знаходити сенс у певних діях, що належать до стратегії лідерства, сподіваючись на пониження вихідних бар'єрів для конкурентів або зменшення непевності щодо даного сегменту. Врешті фірма може перейти до стратегії "жнив" або стратегії дивестування.

У стратегії "жнив" фірма може оптимізувати готівковий потік з бізнесу. З цією метою вона вдається до припинення або значного скорочення нових інвестицій, зменшення витрат на обслуговування потужностей і використання залишкових можливостей бізнесу для підняття цін або збирання плодів колишнього добробуту у вигляді безперервних продажів, незважаючи на скорочення масштабів реклами та дослідницької роботи. До інших звичних тактик "жнив" належать такі:

- зменшення кількості моделей;
- скорочення кількості активних каналів;
- відмова від дрібних покупців;
- руйнування сфери послуг в термінах часу, швидкості та сприяння продажам.

Врешті-решт бізнес продається з молотка або ліквідується.

Стратегія «Швидке дивестування» базується на презумпції, що фірма може максимізувати вилучення з бізнесу своїх інвестицій у чистому вигляді, продаючи його на самому початку фази занепаду, а не чекаючи "жнив", щоб зробити це пізніше, і не користуючись жодною стратегією. Продаж бізнесу на

початку занепаду, звичайно, максимізує ціну, яку фірма може отримати за нього, оскільки чим раніше продається бізнес, тим більшою є непевність щодо ймовірності зниження попиту та перенасичення інших ринків активів, якими, наприклад, є зарубіжні країни.

Попереднє обговорення вибору стратегії на період занепаду висуває серію аналітичних кроків, що визначають позицію фірми в галузі, що занепадає:

- чи узгоджується структура галузі з позитивною (потенційно прибутковою) фазою занепаду;
- які вихідні бар'єри стоять на шляху усякого і кожного значного конкурента;
- хто швидко покине галузь, а хто залишиться;
- який відносний потенціал фірм, що залишаються, в конкуренції за райони попиту в галузі;
- наскільки серйозно підірване має бути її становище, щоб створилася ймовірність виходу за існуючих вихідних бар'єрів;
- які вихідні бар'єри стоять на шляху фірми;
- який відносний потенціал фірми з точки зору районів залишкового попиту?

Процес вибору стратегії на період занепаду зводиться до узгодження бажаності залишитися в галузі з відносним становищем фірми. Основними сильними і слабкими сторонами фірми при ви-значенні її відносного становища є не обов'язково ті, які бралися до уваги на ранній стадії розвитку галузі; вони швидше належать до сегментів районів залишкового попиту та специфічних умов фази занепаду в термінах природи суперництва. Іншим центральним пунктом в стратегіях лідерства та ніші є довіра, що важить для сприяння виходу конкурентів. Фірми з різними становищами користуватимуться в час занепаду різними оптимальними стратегіями

Коли структура галузі узгоджується з позитивною фазою занепаду завдяки низькій непевності, низьким вихідним бар'єрам тощо, фірма з

достатнім потенціалом може або шукати лідерства, або захищати нішу в залежності від структурної бажаності конкуренції в більшості з остаточних сегментів як альтернативи вибору одного чи двох окремих сегментів. Фірма з достатнім потенціалом має можливість досягти провідного становища — конкуренти, що програють битву, виходитимуть, а галузева структура, у випадку досягнення такої позиції, дає плоди. Коли фірма не має особливого потенціалу, вона навряд чи зможе досягти лідерства в цілому чи в окремій ніші, але вона може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних "жнив". Вона може віддати перевагу ранньому дивестуванню залежно від доцільності "жнив" та можливостей для продажу бізнесу. Коли структура галузі з урахуванням високого рівня непевності є несприятливою для занепаду, високі вихідні бар'єри для конкурентів і/або умови, що породжують непостійність суперництва в кінці гри, інвестування з метою досягнення лідерства, навряд чи принесуть результати, як не принесе їх, можливо, і позиція в ніші. Якщо фірма має відносно сильне становище, вона, звичайно, почувається краще, вдаючись до тактики у вигляді ніші та/або "жнив".

Завдання для самостійної роботи. Студентам результати аналізу оформити у вигляді матриці SWOT-аналізу; підготувати результати досліджень до публічної презентації; обґрунтувати перспективи розвитку підприємства.

Питання для закріплення та самоконтролю:

1. В чому полягають переваги застосування SWOT-аналізу в консультаційній діяльності?
2. Які складові зовнішнього середовища слід враховувати консультанту для виявлення проблем розвитку підприємства?
3. Які складові внутрішнього середовища є обов'язковими при застосуванні SWOT-аналізу?
4. На яких результативних показниках діяльності підприємства мають ґрунтуватися висновки консультанта?
5. Які стратегії розвитку можна порекомендувати керівництву досліджуваного підприємству?

Тема 4. Укладання Договору з надання консультаційних послуг

Мета заняття: оволодіти навичками укладання угоди про надання консультаційних послуг

Форма проведення заняття: навчально-діловий тренінг по визначенню структурних елементів та пунктів угоди з колективним обговоренням та обґрунтуванням зауважень.

Методичні рекомендації: Слід зазначити, що управлінське консультування може бути реалізовано двома шляхами: *консультуванням процесу* та *консультуванням проекту*. При консультуванні проекту визначається діагноз та обґрунтовуються шляхи вдосконалення управління в організації клієнта. При консультуванні процесу консультанти навчають працівників організації використанню методів діагностики та вирішенню проблем. Ще одним шляхом організації роботи консультантів може бути *експертне консультування*, коли керівник організації запитує, а консультант відповідає, не проводячи попереднього і додаткового аналізу ситуації.

Характерними рисами *процесного консультування* є:

- організація процесу пошуку рішень та аналізу альтернатив фахівцями компанії без оцінок, коментарів та тверджень консультанта по сутності обговорюваної проблеми;
- організація та проведення ділової та/або інноваційної гри за проблематикою інших форм групової та індивідуальної роботи;
- участь в процесі прийняття рішень (участь в робочих нарадах, дискусіях з правом дорадчого голосу);
- контроль за впровадженням рекомендації (проведення контрольних замірів, виявлення відхилень від нормативів, планів, графіків);
- безпосереднє втручання у управління (прийняття управлінських рішень, націлених на впровадження рекомендацій).

Навчаюче консультування, що виступає різновидом проектного консультування має наступні риси:

- стандартна програма (клієнт обирає семінари, ділові ігри та інше з запропонованого консультантом переліку);

- спеціально адаптована програма (проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму та обирає форму навчальних заходів);

- спеціально сформована група (консультант проводить спеціальні заходи по формуванню навчальної групи – розробляє вимоги до учасників навчальної групи та проводить відбір, застосовуючи спеціальні методи, такі як анкетування, співбесіда, ділові ігри, аналіз особових справ та інше);

- підготовка учасників до групової роботи (для підвищення ефективності та результативності навчальних заходів, особливо націлених на вирішення практичних завдань бізнесу, і пов'язаних з обговоренням та пошуком рішень, консультант проводить тренінги по розвитку комунікативних навичок, навичок прийняття колективних рішень);

- передача інструментів та методики по вирішенню завдань (до завдань консультанта входить передача вмій та навичок використання власного інструментарію та технологій фахівцям компанії таким чином, щоб у його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності);

- повне занурення учасників у проблематику (проводиться для того, щоб в максимально стислі терміни навчальна група оволоділа мінімально-необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або опрацювала необхідні рішення; як правило, завершується проектуванням змін чи інновацій).

Експертне консультування має наступні характерні риси:

- усні консультації в режимі «питання-відповідь»;

- усні консультації в режимі дискусії, обговоренні проблем, причин їх виникнення, можливих заходів їх усунення;

- письмові відповіді на поставлені питання;