

**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ О. Кириленко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Модульна контрольна робота № 1**

**з дисципліни «Управлінський консалтинг»**

Розроблена к.е.н., доцентом кафедри МЗЕДП

Т. Остапенко

к.е.н., доцентом кафедри МЗЕДП

Ю. Коваленко



## Варіант № 1

1. Підходи до консультування.
2. Принципи поведінки консультанта.

### Задача

Багатонаціональна корпорація почала свої операції в Росії зі створення трьох спільних підприємств, СП " Схід", "Центр" і "Захід". На одному з перших нарад щодо визначення стратегії управління цими підприємствами, очолюваним регіональним Віце- Президентом, було прийнято рішення про необхідність навчання всіх керівників нових підприємств основам управління фінансами. Розробка програми та організація проведення навчання була доручена регіональному директору з людських ресурсів (див. рис.1).



Рис. 1 Організаційна структура компанії "Сатурн".

Після трьох місяців напруженої спільної роботи фінансистів з штаб-квартири "Сатурн" і викладачів місцевої школи управління була створена 5-ти денна програма, яка розкриває основи управління фінансами в сучасній корпорації, що пояснює специфіку компанії, а також порівнює американську систему бухгалтерського обліку з вітчизняною. Директор з людських ресурсів залишився дуже задоволений програмою і направив лист в кожне з спільних підприємств з пропозицією виділити по 5 керівників на першу програму навчання. До свого великого здивування на наступний день він побачив лист від одного з директорів спільних підприємств, що відмовляється направити своїх співробітників на "невідоме йому навчання". Директор з людських ресурсів звернувся до нього з відповідним листом, зажадавши виконати

рішення Віце-Президента, а також описавши стоять перед навчальною програмою завдання і її зміст, Через три дні була отримана відповідь, в якому директор СП повідомляв, що його керівники "ще не дозріли для цієї програми". В результаті на першій програмі навчалися 10, а не 15 чоловік, і корпорація зазнала фінансові збитки.

Питання :

1. У чому причини виниклого конфлікту? Прокоментуйте позиції сторін.
2. Як ви оцінюєте дії директора з людських ресурсів? Як ви оцінюєте дії директора СП?
3. Як можна було б уникнути конфлікту?
4. Що робити в ситуації, що склалася директору з людських ресурсів?

## **Варіант №2**

1. Розкрийте поняття: менеджмент-консалтинг, ділові послуги, консультаційна послуга.
2. Завдання управлінського консультування.

### Задача

У кейсі описується наступна проблема: керівник філії №7 Маковкін І.С. був тут повноправним господарем компанії вже більше 10 років. Хоча інші філії за цей час кілька разів змінили директорів. Влаштувалися на філії, як правило, родичі, друзі директора або надлояльні до нього працівники. Цим він часто і користувався, коли необхідно було, щоб на торгах виграв конкретний підрядник або коли «своєму» підряднику потрібно було заплатити за невиконану роботу. Незважаючи на те, що процеси проведення торгів були зарегламентовані, за допомогою свити директору вдавалося протягнути "своїх" підрядників. Збиток від такої діяльності директора тільки за 2012 рік склав понад 5 млн грн. При цьому під керівництвом Маковкіна І.С. філія №7 здобула славу кращої в компанії «ВСЕК». Вирощені кадри відправляли на інші філії покращувати виробничі показники. За виробничими показниками філія №7

постійно входила до трійки кращих в компанії. За роки роботи Маковкіну І.С. вдалося створити образ ефективного управлінця в очах ради директорів і акціонерів. Інформація про зловживання на філії №7 дійшла до основного акціонера компанії. У ході перевірки факти зловживань підтвердилися. Перед акціонерами постала дилема: звільнити директора, при цьому дискредитувавши всю систему управління «ВСЕК», або спустити все на гальма заради стабільності роботи компанії, пожертвувавши меншим?

Питання : Як вчинити акціонерам в даній ситуації?

### **Варіант №3**

1. Суб'єкти і об'єкти консультування.

2. Методи роботи з клієнтом.

#### Задача

Нарада у директора фірми «Атлант». Підбивалися підсумки роботи за перший квартал поточного року. Ситуація на ринку холодильників змінилася, в результаті чого на складах фірми скупчилася велика кількість нереалізованої продукції. Директором фірми всі звинувачення за упущення були покладені на комерційного директора І.І. Петрова. У свою чергу І.І. Петров повідомив учасників наради про те, що вже в січні у нього з'явилася тривога з приводу реалізації холодильників і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу В.П.Сідорову визначити кон'юнктуру ринку на лютий і березень. Сидоров ж на висунуті звинувачення відповів, що він про це вперше чує. Виник конфлікт.

Завдання : Розробіть модель ефективного управління конфліктом, вирішите конфліктну ситуацію.

## Варіант №4

1. Процесне консультування.
2. Юридичне оформлення та супровід надання консалтингових послуг.

### Задача

Директор невеликої виробничої компанії, що випускає гумовотехнічні вироби, вирішив підвищити старшого менеджера з продажу - Георгія Іванова до посади керівника відділу продажів. Звичайно, це рішення виникло не з бухти-барахти. Георгій вже два роки працює в компанії, добре розбирається в продукції і відмінно справляється зі своїми обов'язками. До того ж, саме він приносить основний дохід компанії. У відділ продажів взяли ще двох менеджерів.

Але з підвищенням Георгія, перед директором постала дилема. По ідеї, керівник відділу продажів повинен займатися керівництвом менеджерів, він повинен їх контролювати, навчати і направляти. Але нові менеджери ще не готові до самостійної роботи і тому, більшу частину часу Георгій продовжує займатися особистими продажами і роботою з постійними клієнтами. Зарплата Георгія складається з невеликого окладу +% з особистих продажів і менший% з продажів його підлеглих. Начебто все логічно, але директор бачить, що менеджери навченими не стають, а Георгій 60% часу як займався продажами, так і займається. Коли менеджери потребують допомоги, Георгій буває і сам зайнятий з клієнтами - адже клієнта не кинеш. Та й не цікаво Георгію займатися менеджерами, адже він більше отримує зі своїх особистих продажів. Звичайно, він і роботи робить більше, але команди, що йде до однієї мети у відділі продажів не виходить.

Директор компанії не хоче втрачати ні керівника відділу, ні менеджерів.

Питання:

1. Як же йому вчинити і організувати роботу керівника відділу продажів так, щоб і продажі росли, і продавці були навчені, були в інтересі і мотивовані до роботи?

2. Що робити з оплатою праці керівника відділу, не обмежуючи його інтересів?

### Варіант №5

1. Класифікація консультаційних послуг.

2. Навчальне консультування.

#### Задача

Бригада слюсарів-ливарників (6 осіб) завжди трималися дуже згуртовано. Члени бригади, незважаючи на суттєву різницю у віці, часто разом проводили час. Старші до молодших ставилися зверхньо, молодші до старших - з повагою. Коли один з членів бригади, пішов на пенсію, був прийнятий молодий слюсар Акімов, роки два чи три тому закінчив ПТУ. Спочатку до нього ставилися насторожено. Але через місяць-два між ним і бригадою склалися цілком дружні стосунки, він був прийнятий в колектив, став своїм.

Ще місяця через два становище змінилося. Акімову, як молодому працівнику доручили виготовлення великої серії стандартних лекал. Використовуючи традиційну технологію, він мав би заробіток на середньому для бригади рівні. Однак Акімов швидко здогадався, як можна раціоналізувати роботу. Він брав десяток заготовок і приварюють їх один до одного. Виходив пакет. Потім він вирізав потрібну форму відразу ж на всьому пакеті, шліфував торці, роз'єднував пакет і обробляв поверхню кожного лекала.

Незабаром Акімов перекрив норми виробітку в три-п'ять разів, заробіток його став швидко рости і в півтора рази перевищив заробіток бригадира. На Акімова в бригаді почали поглядати і помічати в його поведінці масу вад: відлучився невідомо куди, то нав'язався непроханим радою, то, навпаки, мовчав, коли всі намагалися подати корисні поради товаришеві. Нарешті, настав повний розрив відносин. Акімов попросив начальника цеху перевести його в іншу бригаду. Але виявилось, що й інші бригади слюсарів не хочуть його приймати до себе. Через місяць Акімов звільнився з заводу.

Питання :

1. Про який конфлікті - конструктивному або деструктивному - йдеться?
2. Чи був дозволений даний конфлікт?
3. Запропонуйте вирішення конфлікту.

### **Варіант №6**

1. Типологія управлінського консультування.
2. Експертне консультування : внутрішні консультанти.

#### Задача

Компанія "Майстер Турс" - на сьогоднішній день є одним з найбільших російських туроператорів. Основні напрямки діяльності компанії - Іспанія, Кіпр, Таїланд, Андорра, круїзи по Середземномор'ю, країнам Північної Європи.

Коли компанія тільки починала свій бізнес, в її штаті було всього 5 чоловік, зараз же тільки в управлінні центрального офісу працює близько 60 співробітників. Компанія має три офіси в Москві, а також філії в Ярославлі, Санкт-Петербурзі.

Ротація кадрів невелика. Багато співробітників працюють з дня заснування фірми. Причиною тому служать досить висока заробітна плата, сприятливий клімат у колективі. В «Майстер Турс» працюють професіонали в області туристського бізнесу, це маркетологи, фахівці з реклами, перекладачі. Основну частку персоналу фірми складають туроператори. Кожен співробітник фірми несе персональну відповідальність за ту чи іншу ділянку роботи.

Уявіть собі, що ви працюєте маркетологом туристкою компанії «Майстер Турс». Багато задач вашого підрозділу ускладнилися, у зв'язку з виходом вашої компанії на нові ринки, так як останні два роки компанія впритул займається диверсифікацією бізнесу, тобто розробкою нових напрямів, пошуком вільних, незайнятих ніш на ринку.

Минулого тижня Президент «Майстер Турс» Воронін Володимир Сергійович оголосив про прийдешні зміни в компанії. Зокрема їм був підписаний наказ про створення департаменту по зв'язках з громадськістю.



Згідно з наказом в департамент передаються функції реклами, маркетингу. На посаду заступника генерального директора та керівника департаменту зі зв'язків з громадськістю була призначена Тетяна Сергіївна, раніше займає посаду директора невеликої тур-фірми. Згідно з інформацією, отриманою від президента, Тетяна Сергєєва працює в туристичному бізнесі з 1992 року, знайома з усіма ділянками роботи тур-фірми. До призначення на посаду Генерального директора працювала начальником відділу реклами. Ніхто з ваших колег особисто незнайомий з Тетяною Сергіївною. Але провідні менеджери вашого відділу незадоволені призначенням на таку високу посаду людини з боку. На їхню думку, великий досвід роботи Сергієвої в туристському бізнесі не є доказом її компетентності в сфері формуванні суспільних відносин. Також висловлюються побоювання, що буде проведений перегляд бюджету маркетингу компанії, і фінансування багатьох ваших проєктів буде проводитися за залишковим принципом. До того ж ваш відділ втрачає самостійність, так раніше він був безпосередньо підпорядкований Президенту.

Питання : Що на ваш погляд повинна в цій ситуації зробити Тетяна Сергіївна?

### **Варіант №7**

1. Новітні методи оцінки ефективності рішень, що розробляються в процесі управлінського консультування.
2. Розробка та обґрунтування ключових рішень у сфері управління операціями (часових параметрів та обсягів виробництва, територіально-просторове розміщення операційної системи тощо).

#### Задача

Уявіть собі, що Ви начальник відділу. Кожен день Ви вирішуєте різні психологічні проблеми. Нижче наведені конкретні ситуації, що вимагають Вашої уваги.

Вкажіть, які рішення Ви приймете.

### **Ситуація 1:**

Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає завдання Вашій підлеглому, який вже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

Питання : Як Ви вчините в даній ситуації?

### **Ситуація 2:**

Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертається до Вас, щоб Ви прийняли його сторону і дозволили конфлікт.

Питання : Яка Ваша позиція в даній ситуації?

### **Ситуація 3:**

Один з членів вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього також повинна бути виконана в строк. Питання : Як Ви вчините в такій ситуації?

## **Варіант №8**

1. Експертне консультування : зовнішні консультанти.
2. Науково-практичні підходи до розробки та оприлюднення не фінансових звітів підприємств.

### Задача

#### **Ситуація 1:**

Відповідальний за збут А і відповідальний за рекламу Б не можуть прийти до єдиної думки з питання, що вимагає спільних зусиль. У збудженому стані вони приходять до спільного керівнику і описують йому ситуацію, щоб він сам вирішив проблему. Починається дльнейшая дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Скоро учасники бесіди або один керівник розуміють, що кінцевою її метою є не вироблення оптимального рішення, а відстоювання власної точки зору. До дискусії часто підключаються співробітники конкуруючих відділів, яким відводиться роль присяжних в суді.

У підсумку з'являється програв, який схильний мстити за програш. Так програмується ще одна подібна гра або більше руйнівний конфлікт.

Завдання: Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації. Пам'ятайте про те, що ви перебуваєте в ролі підлеглого.

### **Ситуація 2:**

Працівник А в цілому знає свою справу добре і виконує його досить якісно. Але при цьому постійно здійснює дрібні помилки, яких цілком можна уникнути. Начальник Б щоразу викликає його до себе для пояснень і А отримує «стусана», який на час робить його уважніше. Потім ситуація повторюється.

Завдання : Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації. Пам'ятайте про те, що ви перебуваєте в ролі керівника.

## **Варіант №9**

1. Навчальне консультування та його види. Етапи консультування у формі лабораторії.
2. Незалежний аудит якості не фінансової звітності господарюючих суб'єктів.

### Задача

Компанія "Майстер Турс" - на сьогоднішній день є одним з найбільших російських туроператорів. Основні напрямки діяльності компанії - Іспанія, Кіпр, Таїланд, Андорра, круїзи по Середземномор'ю, країнам Північної Європи.

Коли компанія тільки починала свій бізнес, в її штаті було всього 5 чоловік, зараз же тільки в управлінні центрального офісу працює близько 60 співробітників. Компанія має три офіси в Москві, а також філії в Ярославлі, Санкт-Петербурзі.

Ротація кадрів невелика. Багато співробітників працюють з дня заснування фірми. Причиною тому служать досить висока заробітна плата, сприятливий клімат у колективі. В «Майстер Турс» працюють професіонали в області туристського бізнесу, це маркетологи, фахівці з реклами, перекладачі. Основну частку персоналу фірми складають туроператори. Кожен співробітник фірми несе персональну відповідальність за ту чи іншу ділянку роботи.

Уявіть собі, що ви працюєте маркетологом туристкою компанії «Майстер Турс». Багато задач вашого підрозділу ускладнилися, у зв'язку з виходом вашої компанії на нові ринки, так як останні два роки компанія впритул займається диверсифікацією бізнесу, тобто розробкою нових напрямів, пошуком вільних, незайнятих ніш на ринку.

Минулого тижня Президент «Майстер Турс» Воронін Володимир Сергійович оголосив про прийдешні зміни в компанії. Зокрема їм був підписаний наказ про створення департаменту по зв'язках з громадськістю. Згідно з наказом в департамент передаються функції реклами, маркетингу. На посаду заступника генерального директора та керівника департаменту зі зв'язків з громадськістю була призначена Тетяна Сергіївна, раніше займає посаду директора невеликої тур-фірми. Згідно з інформацією, отриманою від президента, Тетяна Сергєєва працює в туристичному бізнесі з 1992 року, знайома з усіма ділянками роботи тур-фірми. До призначення на посаду Генерального директора працювала начальником відділу реклами. Ніхто з ваших колег особисто незнайомий з Тетяною Сергіївною. Але провідні менеджери вашого відділу незадоволені призначенням на таку високу посаду людини з боку. На їхню думку, великий досвід роботи Сергєєвої в туристському бізнесі не є доказом її компетентності в сфері формуванні суспільних відносин. Також висловлюються побоювання, що буде проведений перегляд бюджету маркетингу компанії, і фінансування багатьох ваших проєктів буде проводитися за залишковим принципом. До того ж ваш відділ втрачає самостійність, так раніше він був безпосередньо підпорядкований Президенту.

Питання : Що на ваш погляд повинна в цій ситуації зробити Тетяна Сергіївна?

### **Варіант №10**

1. Приватні консультанти та представники наукових кіл. Заклади науки та освіти як суб'єкти управлінського консультування.
2. Інтелектуально-ціннісна компонента консультаційного проекту.

#### Задача

Нарада у директора фірми «Атлант». Підбивалися підсумки роботи за перший квартал поточного року. Ситуація на ринку холодильників змінилася, в результаті чого на складах фірми скупчилася велика кількість нереалізованої продукції. Директором фірми всі звинувачення за упущення були покладені на комерційного директора І.І. Петрова. У свою чергу І.І. Петров повідомив учасників наради про те, що вже в січні у нього з'явилася тривога з приводу реалізації холодильників і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу В.П.Сідорову визначити кон'юнктуру ринку на лютий і березень. Сидоров ж на висунуті звинувачення відповів, що він про це вперше чує. Виник конфлікт.

Завдання: Розробіть модель ефективного управління конфліктом, вирішите конфліктну ситуацію.

### **Варіант №11**

1. Консалтинг з питань формування, розвитку та управління логістичними ланцюгами поставок.
2. Імплементация та оцінка практики корпоративної соціальної відповідальності суб'єкта господарювання як нова сфера управлінського консультування.

## Задача

Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації. Пам'ятайте про те, що ви перебуваєте в ролі підлеглого.

### **Ситуація 1:**

Співробітниця, раніше займалася закупівлями, отримала інше призначення й дуже добре справляється з роботою. Однак вона постійно ставить шефу питання, на які прекрасно може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник кожного разу реагує на такі питання роздратовано, від чого страждають не тільки відносини з цією співробітницею, а й клімат у колективі.

Завдання : Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації.

### **Ситуація 2:**

Відповідальний за збут А і відповідальний за рекламу Б не можуть прийти до єдиної думки з питання, що вимагає спільних зусиль. У збудженому стані вони приходять до спільного керівнику і описують йому ситуацію, щоб він сам вирішив проблему. Починається дльнейшая дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Скоро учасники бесіди або один керівник розуміють, що кінцевою її метою є не вироблення оптимального рішення, а відстоювання власної точки зору. До дискусії часто підключаються співробітники конкуруючих відділів, яким відводиться роль присяжних в суді. У підсумку з'являється програв, який схильний мстити за програш. Так програмується ще одна подібна гра або більше руйнівний конфлікт.

Завдання: Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації.

## **Варіант №12**

1. Предмет та метод управлінського консультування.
2. Розкрийте поняття : клієнт, консультант, консультанти-дослідники.

## Задача

У маркетинговому відділі компанії "РоМа" виникла конфліктна ситуація, причина якої в нерівномірному розподілі "вигідних" ділових завдань між двома провідними маркетологами. Незадоволена сторона має вимоги до того, як керівник відділу розподіляє обсяг робіт між ним і його більш успішним колегою. На його думку, останньому дають складні та цікаві завдання, що сприяє його творчому, професійному та кар'єрному зростанню. У зв'язку з цим його агресія спрямована на "конкурента", як безпосереднього винуватця. У процесі розвитку конфлікту сторони віддалилися від головного предмета суперечки та почали згадувати старі образи. Унаслідок загострення конфлікту відносини між суперниками послабилися, відділ поділився на два табори, що помітно вплинуло на ефективність виконання покладених на нього завдань та загрожує зривом підписання кількох важливих для компанії контрактів.

Завдання : Вам, як керівникові відділу потрібно розв'язати конфліктну ситуацію та запобігти її повторенню в майбутньому. Обґрунтуйте ваші рішення.

## **Варіант №13**

1. Зміст поняття «консалтингова послуга» та близьких до нього понять.
2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова частина сталого розвитку сучасних соціо-економічних систем.

## Задача

### **Ситуація 1:**

Відповідальний за збут А і відповідальний за рекламу Б не можуть прийти до єдиної думки з питання, що вимагає спільних зусиль. У збудженому стані вони приходять до спільного керівнику і описують йому ситуацію, щоб він сам вирішив проблему. Починається дльнейшая дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Скоро учасники бесіди або один керівник розуміють, що кінцевою її метою є не вироблення оптимального рішення, а відстоювання власної точки зору. До дискусії часто підключаються

співробітники конкуруючих відділів, яким відводиться роль присяжних в суді. У підсумку з'являється програш, який схильний мстити за програш. Так програмується ще одна подібна гра або більше руйнівний конфлікт.

Завдання: Визначте вірну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації. Пам'ятайте про те, що ви перебуваєте в ролі підлеглого.

### **Ситуація 2:**

Уявіть собі, що Ви начальник відділу. Кожен день Ви вирішуєте різні психологічні проблеми. Нижче наведені конкретні ситуації, що вимагають Вашої уваги.

Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертається до Вас, щоб Ви прийняли його сторону і дозволили конфлікт.

Питання : Яка Ваша позиція в даній ситуації?

### **Варіант №14**

1. Застосування концепцій життєвого циклу соціо-економічних систем для виявлення потреби у послугах управлінського консультування.
2. Вибір організаційно-правової форми підприємства консалтингового бізнесу.

### Задача

У кейсі описується наступна проблема: керівник філії №7 Маковкін І.С. був тут повноправним господарем компанії вже більше 10 років. Хоча інші філії за цей час кілька разів змінили директорів. Влаштувались на філії, як правило, родичі, друзі директора або надлояльні до нього працівники. Цим він часто і користувався, коли необхідно було, щоб на торгах виграв конкретний підрядник або коли «своєму» підряднику потрібно було заплатити за невиконану роботу. Незважаючи на те, що процеси проведення торгів були



зарегламентувані, за допомогою свити директору вдавалося протягнути "своїх" підрядників. Збиток від такої діяльності директора тільки за рік склав понад 5 млн грн. При цьому під керівництвом Маковкіна І.С. філія №7 здобула славу кращої в компанії «ВСЕК». Вирощені кадри відправляли на інші філії покращувати виробничі показники. За виробничими показниками філія №7 постійно входила до трійки кращих в компанії. За роки роботи Маковкіну І.С. вдалося створити образ ефективного управлінця в очах ради директорів і акціонерів. Інформація про зловживання на філії №7 дійшла до основного акціонера компанії. У ході перевірки факти зловживань підтвердилися. Перед акціонерами постала дилема: звільнити директора, при цьому дискредитувавши всю систему управління «ВСЕК», або спустити все на гальма заради стабільності роботи компанії, пожертвувавши меншим?

Питання : Як вчинити акціонерам в даній ситуації?