

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ"
для студентів спеціальності
8.03060107 "Логістика"
денної форми навчання

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 11 від 03.03.2014 р.

Укладач Руденко Г. Р.

M54 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Основи логістичного консультування" для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика" денної форми навчання / укл. Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 32 с. (Укр. мов.)

Подано необхідний для виконання самостійної роботи методичний і теоретичний матеріал, розглянуто основні моменти, які допоможуть студентам у самостійній підготовці до практичних занять та під час надання відповідей на тестові завдання з навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика".

Вступ

У сучасних економічних умовах господарювання кожному підприємству необхідні консультації від професійних фірм, які полягають у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами з метою сприяння підприємствам у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та методології впровадження рекомендацій.

У матеріалі навчальної дисципліни комплексно розглянуто теоретичні та методологічні основи, концепцію та методи прийняття опти-мальних управлінських рішень.

Навчальна дисципліна "Основи логістичного консультування" належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" за спеціальністю 8.03060107 "Логістика".

Навчальна дисципліна є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" за спеціальністю 8.03060107 "Логістика" для всіх форм навчання.

Мета навчальної дисципліни – опанування студентами знань щодо можливостей і методів управлінського консультування, оволодіння методами діагностики проблем організації та удосконалення логістичних технологій на підприємствах. Предметом навчальної дисципліни є закономірності і технології управлінської консультаційної діяльності.

Основними завданнями даної навчальної дисципліни є: оволодіння загальними знаннями і закономірностями у сфері управлінського кон-сультування; опанування методами оцінювання результатів логістичного консультування; здійснення діагностики господарської діяльності підприємства на підставі використання процедур логістичного консультування; розробка рекомендацій щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на підставі використання результатів логістичного консультування.

Навчальна дисципліна має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Для її засвоєння студентам необхідні попередні знання та вміння, набуті під час опанування таких

дисциплін, як "Логістика", "Маркетинг", "Основи менеджменту", "Логістичний менеджмент", "Аутсорсинг", "Основи теорії систем і системний аналіз", "Логістичне обслуговування".

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення у процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути ряд компетентностей, а саме:

знань щодо:

сутності управлінського консультування;

основних етапів процесу логістичного консультування;

основ організації логістичного консультування на підприємстві;

завдань консультантів з логістики;

методів оцінки ефективності запропонованих та упроваджених у діяльність підприємств рекомендацій;

формулювання результатів здійсненого логістичного консультування;

методів виявлення резервів у діяльності підприємств;

вмінь:

аналізувати пропозиції консультантів з логістики;

складати технічне завдання консультанту з логістики;

формулювати пропозиції консультанту з логістики;

знаходити оптимальні рішення сформульованих проблем у заздалегідь установлені терміни на підставі результатів логістичного консультування;

організовувати упровадження пропозицій консультантів з логістики;

оцінювати рекомендації, що запропоновані консультантами з логістики та результати вирішення проблем;

комунікацій:

здатність збирати, накопичувати та передавати інформацію щодо вирішення проблем підприємств-замовників консультаційних послуг;

здатність перетворювати інформацію у знання про майбутні перспективи діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг;

автономності і відповідальності:

здатність пропонувати варіанти вирішення питань щодо оптимізації управління постачальницькою, виробничою, збутовою, транспортною та складською діяльністю підприємств з метою забезпечення їх конкурентних переваг;

здатність вирішувати проблемні питання у логістичній діяльності підприємств, пов'язані з перспективою їх подальшого розвитку, на основі побудови ефективного механізму планування та управління з метою запобігання загроз, небезпек та зниження ступеня ризику діяльності під-приємства.

Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм організації навчання, основною формою оволодіння навчальним матеріалом у вільний від обов'язкових навчальних занять час. Самостійна робота над навчальною дисципліною включає: опрацювання лекційного матеріалу, роботу з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами, підготовку до практичних і семінарських занять, вивчення додаткової літератури за темами дисципліни, а також опрацювання питань, винесених на само-стійну роботу.

Перелік питань для самостійного опрацювання

Змістовий модуль 1. Управлінське консультування: предмет, методи, причини розвитку

Тема 1. Сутність і види управлінського консультування

1. Здійсніть порівняльний аналіз сучасного стану ринку консультаційних послуг в Україні та за кордоном.
2. Назвіть мету, принципи та завдання управлінського консультування.
3. Охарактеризуйте особливості управлінського консультування.

4. Охарактеризуйте сфери управлінського консультування.
 5. Наведіть класифікацію консультаційних послуг в Україні.
 6. Здійсніть порівняльний аналіз експертного, проектного та процесного консультування.
 7. Назвіть та охарактеризуйте традиційні і нетрадиційні методи роботи консультанта.
 8. Назвіть та порівняйте моделі консультаційної діяльності.
- Література:** [3–11; 14; 16].

Тести до теми 1

1. У чому полягає призначення процесу консультування:
 - а) у прийнятті за клієнта управлінських рішень;
 - б) у співбесіді з клієнтом з різних питань;
 - в) у наданні клієнту допомоги у вирішенні управлінських та економічних завдань;
 - г) у вирішенні несприятливих управлінських ситуацій?
2. Характерною рисою управлінського консультування є:
 - а) невизначеність;
 - б) незалежність;
 - в) ефективність;
 - г) компетентність.
3. Скільки підходів існує до визначення поняття "консультування":
 - а) один;
 - б) два;
 - в) три;
 - г) чотири;
 - д) п'ять?
4. Консультування з позицій функціонального підходу – це:
 - а) чітке виконання консультантом усіх робіт за договором з клієнтом;
 - б) будь-яка форма надання допомоги клієнту;
 - в) прихід консультанта на об'єкт консультування;
 - г) виконання усіх функцій менеджменту в діяльності підприємства-клієнта.

5. *Консультування з позицій професійного підходу – це:*

а) консультативна служба, що працює за договором на надання консультаційних послуг;

б) союз професіоналів-консультантів;

в) співдружність незалежних експертів;

г) фірма, що працює у сфері послуг.

6. *Управлінське консультування – це поняття:*

а) планової економіки;

б) економіки перехідного періоду;

в) ринкової економіки;

г) економіки, яка нестабільно розвивається.

7. *У сучасній ринковій економіці консультування є:*

а) галуззю інфраструктури;

б) областю діяльності;

в) сферою дій;

г) напрямком розвитку.

8. *Суб'єктами консультування є:*

а) клієнти;

б) зовнішні консультанти;

в) внутрішні консультанти;

г) закордонні консультанти.

9. *Об'єктами консультування є:*

а) закордонна консультаційна організація;

б) вітчизняна консультаційна організація;

в) асоціація консультантів;

г) приватні та державні підприємства.

10. *Предметом консультування є:*

а) економіка;

б) управління;

в) економіка та управління;

г) методи упровадження економічних та управлінських знань у практику господарських структур.

11. *Основним завданням консультування є:*

а) надання рекомендацій та професійної допомоги з питань економіки та управління діяльністю підприємства-клієнта;

б) навчання персоналу підприємства-клієнта;

в) попередження настання банкрутства у діяльності підприємства-клієнта;

г) управління діяльністю підприємства-клієнта.

12. Основною проблемою у професійній діяльності вітчизняних консультантів є:

а) малочисельна клієнтська база;

б) катастрофічний брак знань і навичок;

в) непередбачуване податкове регулювання;

г) нестабільність у країні.

13. Яку основну мету переслідує консультаційна фірма, створюючи консультаційний продукт для потенційних клієнтів:

а) зацікавити клієнта;

б) провести рекламну акцію;

в) отримати знижку;

г) негайно підписати контракт?

14. Вітчизняні консультанти орієнтують свою діяльність, у першу чергу, на:

а) навчання персоналу підприємства-клієнта;

б) поставку експертних знань підприємству-клієнту;

в) задоволення потреб підприємства-клієнта та вирішення його проблем?

15. До факторів, які стимулюють розвиток консультаційних послуг на ринку, належать:

а) рекламні кампанії великих консультаційних компаній;

б) еволюція ставлення до консультування вітчизняних підприємств;

в) розвиток інфраструктури ринку консультаційних послуг та підтримка з боку держави;

г) об'єктивна потреба у структурних перетвореннях в економіці та освітній потенціал.

16. Чи є консультування у галузі електронного бізнесу перспективною галуззю управлінського консультування:

а) так, тому що цей напрямок дуже актуальний у сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств;

б) ні, тому що необхідні значні грошові кошти на його здійснення?

17. Центрами розвитку вітчизняного управлінського консультування є:

- а) Київ, Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Одеса та Львів;
- б) Київ та Харків;
- в) Київ, Харків та Львів.

Тема 2. Причини виникнення та розвитку управлінського консультування як виду діяльності

1. Назвіть та охарактеризуйте причини залучення консультантів до вирішення господарських проблем.
2. Визначте переваги й недоліки внутрішнього і зовнішнього консультування.
3. Визначте етапи оцінки ефективності консультаційного процесу.

Література: [6–11; 14; 22].

Тести до теми 2

1. *Поняття "управлінське консультування" у період свого зародження мало назву:*

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) організація виробництва;
- в) служба ефективного консалтингу;
- г) управління-сервіс.

2. *"Золоті роки" управлінського консультування – це:*

- а) 1950–1960 рр.;
- б) 1930–1940 рр.;
- в) 1980–1990 рр.

3. *"Золоті роки" управлінського консультування характеризуються:*

- а) швидким розвитком економіки, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів;
- б) створенням великої кількості консультаційних компаній;
- в) оптимізацією матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- г) упровадженням логістики в управлінську діяльність підприємств.

4. *Учасниками ринку аудиторсько-консалтингових послуг в Україні є:*

- а) західні та російські компанії;
- б) тільки українські компанії;
- в) українські та закордонні компанії.

5. *До позитивних сторін залучення закордонних компаній на український ринок аудиторсько-консалтингових послуг належать:*

- а) нова ділова і загальна культура;
- б) якісне володіння методикою консультування;
- в) підвищення вартості послуг;
- г) використання нових методик здійснення консультування;
- д) якісне вирішення проблем підприємства-замовника.

6. *На вітчизняному ринку аудиторсько-консалтингових послуг найбільшу частку становить:*

- а) аудит;
- б) раціоналізація та оптимізація;
- в) консалтинг.

7. *Після економічної кризи кінця ХХ ст. на українському ринку стало лідирувати консультування з:*

- а) питань реорганізації бізнесу та реформування підприємств;
- б) проведення рекламних заходів;
- в) питань примітивного розподілу грошових коштів державою між урядом і партнерами.

8. *Зростання попиту на консультаційні послуги у світі за останнє десятиліття зумовлене:*

- а) зростанням невизначеності й складності середовища бізнесу;
- б) необхідністю вирішення податкових питань;
- в) виникненням дефіциту кваліфікованих фахівців.

9. *Чи залучаються міжнародними консультаційними компаніями українські фахівці:*

- а) так;
- б) раніше – так, зараз – ні;
- в) ні?

10. *Процес консультування включає:*

- а) три стадії;
- б) п'ять стадій;
- в) дві стадії;
- г) чотири стадії.

11. *Планування дій консультанта виступає:*

- а) етапом процесу консультування;
- б) стадією процесу консультування;
- в) процедурою процесу консультування;
- г) фазою процесу консультування.

12. Скільки етапів входить до процесу консультування:

- а) п'ять;
- б) три;
- в) чотири;
- г) два?

13. Скільки фаз входить до процесу консультування:

- а) три;
- б) дві;
- в) п'ять?

14. До фази процесу консультування "Діагноз" входить процес:

- а) навчання клієнта;
- б) детального вивчення проблеми;
- в) першого контакту з клієнтом.

15. До фази процесу консультування "Підготовка" входить процес:

- а) вироблення управлінських рішень;
- б) укладання угоди на консультування;
- в) виявлення проблем у діяльності підприємства-клієнта.

16. До фази процесу консультування "Планування дій" входить процес:

- а) оцінки альтернативних варіантів;
- б) корегування пропозицій;
- в) розробки пропозицій підприємству-клієнту щодо вирішення поставлених завдань.

17. До фази процесу консультування "Упровадження" входить процес:

- а) оцінки альтернативних варіантів;
- б) корегування пропозицій;
- в) планування завдань.

18. До фази процесу консультування "Завершення" входить процес:

- а) аналізу та синтезу фактів;
- б) планування завдання;
- в) кінцевого звіту.

19. *Знання, досвід, інформація, незалежність та об'єктивність – це:*

- а) ознаки суб'єктів консультування;
- б) властивості консультаційного процесу;
- в) ознаки об'єктів консультування;
- г) складові частини консультаційної допомоги.

Тема 3. Консультант. Консультаційний процес

1. Розкрийте сутність типології відносин "клієнт-консультант".
2. Розкрийте основи етичного та культурного поведіння під час консультування з обох сторін.
3. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до процесу видачі ліцензій і дозволу на консультаційні послуги.
4. Охарактеризуйте процес організації роботи консультанта.
5. Розкрийте сутність мотивації роботи консультанта.
6. Визначте та опишіть труднощі у роботі консультанта.
7. Охарактеризуйте методи впливу на "систему клієнта".
8. Опишіть види відповідальності консультантів.

Література: [1–5; 11; 16; 19].

Завдання 1

Відділ маркетингу фірми "Солодка мрія" провів маркетингові дослідження ринку збуту, та прийшов до висновку, що є попит на новий вид тістечок з кремом. У відділ логістики надійшло завдання підібрати постачальників сировини для виробництва нового виду тістечок.

Для оцінки існуючих трьох постачальників (№ 1, 2, 3) відомі дані за критеріями, які у переліку значущості критеріїв відбору займають такі місця:

- 1 – ціна сировини;
- 2 – якість сировини;
- 4 – надійність поставок;

7 – можливість позапланових поставок;

10 – фінансовий стан постачальника.

Вкажіть, за якими критеріями необхідно підібрати постачальника та розрахуйте рейтинг вже існуючих постачальників. Проконсультуйте ке-рівництво фірми щодо прийняття оптимального рішення. Вихідні дані є такими:

постачальник А: підприємство співпрацює з постачальником протягом декількох років, упродовж цього часу один раз був збій у постачанні. Постачальник реалізує якісний товар за оптимальною ціною. Його фінансовий стан оцінюється як нестійкий. Умовами розрахунку є безготівковий розрахунок. Постачання відбувається як за планом, так і поза планом (залежно від замовлень);

постачальник Б: підприємство співпрацює з постачальником 8 років та купує у нього високоякісний товар за високою ціною. Постачання здійснюється суворо за планом, умовами розрахунку є безготівковий розрахунок. Фінансовий стан постачальника оцінюється як стійкий;

постачальник В: підприємство співпрацює з постачальником менше, ніж рік, упродовж цього часу відбувалися незначні збої у постачанні. Якість товару є середньою, а ціна – високою. Умовами розрахунку є безготівковий розрахунок. Фінансовий стан постачальника оцінюється як нестійкий.

Зробіть загальні висновки.

Методичні рекомендації

Для розв'язання поставленого завдання необхідно використати експертний метод з трибальною шкалою оцінювання (1 – низький бал, 3 – високий).

Вага критерію (К) розраховується за формулою:

$$K = M / P, \quad (1)$$

де М – кількість відібраних критеріїв із загальної кількості (у даному випадку це 5);

P – ранг, присвоєний конкретному критерію (відповідно: 1, 2, 4, 7, 10).

Рейтинг постачальника розраховується шляхом перемноження ваги критерію на відповідну оцінку.

Сумарний рейтинг кожного постачальника (CP) розраховується за формулою:

$$CP = \sum K \times B, \quad (2)$$

де B – бальна оцінка кожного постачальника за кожним критерієм.

Тести до теми 3

1. *Консультант – це:*

- а) аудитор;
- б) радник, який не має права приймати рішення;
- в) фахівець, який має управлінську освіту;
- г) фахівець, який має економічну освіту.

2. *Відмінною рисою консультанта від менеджера є:*

- а) ораторські навички;
- б) широкий кругозір;
- в) незалежний погляд на діяльність підприємства;
- г) уміння приймати рішення.

3. *Досвідчений консультант повинен:*

- а) володіти педагогікою і риторикою;
- б) виконувати всі вимоги керівника підприємства-клієнта;
- в) жорстко критикувати своїх конкурентів з метою завоювання клієнта;
- г) володіти навичками системного підходу до вирішення проблем.

4. *Одиночний консультант – це:*

- а) фізична особа;
- б) юридична особа;
- в) неформальний консультант.

5. *Умовою надання консультаційної допомоги є:*

- а) бажання консультанта;
- б) бажання клієнта;

в) взаємна домовленість консультанта і клієнта на комерційних засадах;

г) директивний припис.

6. Основним фактором виробництва консультаційних послуг є:

а) ораторське мистецтво;

б) гнучкість і легка адаптивність у будь-яких ситуаціях;

в) інтелектуальний капітал;

г) знання іноземних мов.

7. Логіка процесу консультування полягає у такій послідовності:

а) стадії, етапи, процедури;

б) фази, стадії, процедури;

в) етапи, фази, стадії;

г) процедури, стадії, етапи.

8. Основною метою звернення державних підприємств до консультантів є:

а) перенесення досвіду управління приватними підприємствами у державний сектор;

б) поліпшення економічної ситуації;

в) реформування державного сектору;

г) вирішення інноваційних завдань у системі управління державними структурами.

9. Управлінське консультування передбачає:

а) постійну співпрацю з підприємством-клієнтом;

б) аудит діяльності підприємства-клієнта;

в) надання інтенсивної професійної допомоги на тимчасовій основі;

г) управління діяльністю підприємства-клієнта.

Змістовий модуль 2. Технологія логістичного консультування

Тема 3. Консультант. Консультаційний процес

1. Опишіть складові технічного завдання.

2. Опишіть основні складові договору між консультантом і замовником.

3. Розкрийте сутність проміжного звіту консультанта.

4. Охарактеризуйте складові акту здачі–приймання робіт консультанта.

Література: [11; 16; 20; 23; 24; 27].

Завдання 2

Для підприємства "Машбуд", яке випускає обладнання для машинобудівної промисловості та розташоване у м. Харкові, постало питання, де вигідніше купувати комплектуючі: у вітчизняного виробника, розташованого у Харкові, чи в аналогічного польського виробника, розташованого у Познані? Вихідні дані є такими:

транспортний тариф – 980 грн;

питома вартість постачання вантажу – 1 110 грн;

імпортні мита на комплектуючі з Познані – 12 %;

ставка на комплектуючі: у дорозі – 1,7 %, страхові – 1 %;

вартість комплектуючих: у Харкові – 422 грн, у Познані – 395 грн.

Проконсультуйте керівництво підприємства "Машбуд" та зробіть загальні висновки.

Методичні рекомендації

Частка додаткових витрат (Д), які виникають під час доставки, у питомій вартості комплектуючих розраховується за формулою:

$$Д = (Т \times 100 \%) / П + М_i + З_d + З_c, \quad (3)$$

де Т – транспортний тариф, грн;

П – питома вартість комплектуючих, грн;

М_i – імпортні мита на комплектуючі, %;

З_d – ставка на комплектуючі у дорозі, %;

З_c – ставка на страхові запаси, %.

Різниця між вартістю комплектуючих в Україні та Польщі (Р) розраховується за формулою:

$$Р = ((C_x - C_n) \times 100 \%) / C_n, \quad (4)$$

де C_x – вартість комплектуючих у Харкові, грн.;

C_n – вартість комплектуючих у Познані, грн.

Якщо $D > P$, то комплектуючі вигідніше купляти у Харкові, якщо $D < P$, то у Польщі.

Тести до теми 3

1. Підприємства залучають консультантів з управління для:
 - а) підвищення кваліфікації персоналу;
 - б) проведення податкової перевірки;
 - в) проведення аудиторської перевірки;
 - г) скорочення невизначеності на різних стадіях процесу підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень.
2. Консалтинг – це:
 - а) наука;
 - б) ремесло;
 - в) мистецтво;
 - г) професійна допомога.
3. Етичні стандарти консультування:
 - а) визначаються лише внутрішнім вихованням, нормами поведінки та етикою консультанта;
 - б) у консультуванні не існує етичних норм;
 - в) регламентовані етичними установками кодексів професійної поведінки консультантів;
 - г) визначаються закордонними консалтинговими асоціаціями.
4. Чи можуть консультанти придбати акції підприємств, які були їх клієнтами:
 - а) так;
 - б) в особливих випадках;
 - в) ні?
5. Управлінське консультування пов'язане з такими видами професійних послуг:
 - а) аудит, юридичні послуги та інжиніринг;
 - б) забезпечення інформаційними технологіями, видавнича справа та реклама;
 - в) торгівля, рекрутмент і логістика;
 - г) інжиніринг, бенчмаркінг та аутсорсинг.

6. Під суміжними стосовно послуг з управлінського консультування розуміють послуги:

а) із супроводу діяльності підприємства-клієнта після надання послуг з управлінського консультування;

б) надані підприємствами-конкурентами, відмінні від послуг даної консультаційної компанії;

в) надані перед початком реалізації консультаційного проекту.

7. Суміжними послугами щодо послуг з управлінського консультування є:

а) юридичні, рекламні та податкові послуги;

б) транспортні, рекрутингові та PR-послуги;

в) юридичні, рекрутингові та аудиторські послуги;

г) туристичні, фінансові та банківські послуги.

8. Консультаційні послуги надаються у формах:

а) звітів, репрезентацій та проектів;

б) довідок, проектів та програм;

в) разових консультацій, проектів та оглядів;

г) разових консультацій, звітів та оглядів.

9. Процес консультування – це:

а) ведення переговорів консультанта і клієнта із розробки заходів щодо вирішення існуючих проблем;

б) діяльність трьох партнерів: консультанта, дилера та клієнта;

в) вид професійної діяльності з досягнення системи цілей за допомогою наукових підходів, концепцій управління та людського фактора;

г) спільна діяльність консультанта і клієнта щодо розв'язання поставлених завдань.

Тема 4. Логістичне консультування як різновид управлінського консультування

1. Опишіть етапи попередньої оцінки діяльності підприємства консультантом.

2. Опишіть етапи аудиту діяльності підприємства консультантом та управління його роботою.

3. Охарактеризуйте технологію опрацювання результатів аудиту діяльності підприємства консультантом.

Література: [1; 3; 4; 11; 16; 21–25].

Тести до теми 4

1. *Клієнт обов'язково бере участь у таких видах діяльності з логістичного консультування:*

- а) збір даних та приведення їх до форми, зручної для консультанта;
- б) опитування керівництва щодо стану діяльності підприємства;
- в) навчання консультанта у процесі консультування;
- г) підготовка консультаційного звіту.

2. *Зовнішні консультанти – це:*

- а) незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору;
- б) фахівці з економіки та управління, зайняті у штаті конкретної організації;
- в) менеджери з логістики, які оптимізують матеріальні, фінансові та інформаційні потоки підприємства.

3. *Де можуть працювати зовнішні консультанти:*

- а) у консультаційній компанії;
- б) на підприємстві, яке є клієнтом;
- в) у науково-дослідному інституті
- г) у вищому навчальному закладі?

4. *Де працюють внутрішні консультанти:*

- а) у науково-дослідному інституті;
- б) на підприємстві, яке є клієнтом;
- в) у консультаційній компанії?

5. *Експертне, процесне та навчальне консультування – це:*

- а) предмет консультування;
- б) мета консультування;
- в) види консультування.

6. *Чи необхідний контроль підприємства-клієнта за роботою кон-сультанта:*

- а) так;
- б) інколи;
- в) ні?

7. *Чи є правильними такі твердження:*

- а) внутрішній консультант отримує гонорар за конкретний проект;

б) консультаційна фірма складає штабну підсистему підприємства;

в) внутрішній консультант надає послуги на підставі договору;

г) зовнішній консультант отримує постійну заробітну плату;

д) внутрішній консультант надає постійні консультаційні послуги?

8. Основною перевагою зовнішнього консультування є те, що:

а) консультант постійно підвищує свою кваліфікацію та володіє сучасними методами консультування;

б) консультант використовує уніфіковані схеми і методики консультування;

в) консультант володіє великим обсягом інформації для проведення аналізу.

9. У якому підпорядкуванні один до одного можуть перебувати зовнішні та внутрішні консультанти:

а) співробітництва;

б) залежності;

в) ні в якому?

10. Основним недоліком внутрішнього консультування є:

а) наявність занадто великого обсягу інформації про внутрішні процеси підприємства;

б) підпорядкування внутрішніх консультантів зовнішнім;

в) внутрішні консультанти не мають досвіду роботи в інших галузях;

г) неможливість обміну інформацією із зовнішніми консультантами.

11. Оплата наданих консультаційних послуг підприємству-клієнту здійснюється на підставі:

а) письмової угоди;

б) усної угоди;

в) загальнодержавного прейскуранта цін на консультаційні послуги;

г) акту прийнятих робіт;

д) акту виконаних робіт.

12. Оплата послуг консультанта є:

а) його заробітною платою;

б) платою, яка йде на утримання консультаційної фірми, її прибуток і податки;

- в) грошовим ефектом, отриманим підприємством-клієнтом у результаті упровадження пропозицій консультанта;
- г) премією.

13. Закордонні консультаційні компанії, які працюють в Україні, встановлюють ціни на рівні, визначеному шляхом:

- а) наведення інформації про фінансовий стан підприємства-клієнта;
- б) розрахунку середніх цін на послуги українських консультаційних фірм;
- в) застосування цін, прийнятих у закордонних консультаційних фірмах;
- г) застосування міжнародних цін.

14. Консультаційні фірми під час оплати їх послуг можуть надавати:

- а) пільги;
- б) знижки;
- в) дотації;
- г) розстрочку;
- д) кредит.

15. Логістичне консультування є різновидом:

- а) управлінського консультування;
- б) логістичного менеджменту;
- в) логістики;
- г) маркетингу;
- д) аудиту.

Тема 5. Методи логістичного консультування на основі якісного аналізу логістичних процесів

1. Опишіть технологію якісного аналізу процесу на основі суб'єктивних оцінок.

2. Назвіть етапи візуального якісного аналізу графічних схем процесів, які здійснюються на підприємстві.

3. Назвіть етапи аналізу стану процесів, які здійснюються на підприємстві, відносно типових вимог та нормативних актів.

Література: [2; 10; 11; 16; 22; 26].

Тести до теми 5

1. *Експертне консультування – це:*

а) експертиза стану підприємства-клієнта і видача йому результативних рекомендацій;

б) збір консультантом інформації про клієнта;

в) наукове обґрунтування консультантом своїх рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства-клієнта.

2. Організаційні інтервенції – це:

а) заходи, покликані внести у діяльність підприємства-клієнта позитивні зміни та закріпити їх;

б) процес поглинання і злиття компаній;

в) промислове шпигунство.

3. Навчальне консультування передбачає:

а) навчання працівників підприємства-клієнта ефективним методам консультування;

б) навчання працівників підприємства-клієнта новим методам роботи;

в) написання консультантом навчальних посібників на прикладі удосконалення діяльності підприємства-клієнта.

4. До методів навчального консультування відносяться:

а) ділові імітаційні ігри, тренінги та ситуаційні кейси;

б) SWOT-аналіз;

в) рекламна кампанія з поширення навчальної літератури з менеджменту, економіки та маркетингу серед працівників підприємства-клієнта.

5. Навчальне консультування здійснюється у формі:

а) усних консультацій у режимі "питання-відповідь";

б) усного навчання методикам та інструментарію вирішення завдань;

в) письмових роз'яснень.

6. Експертне консультування здійснюється через:

а) втручання у процес прийняття підприємством-клієнтом управлінських рішень;

б) детальне вивчення існуючих проблем у діяльності підприємства-клієнта;

в) обмін інформацією між консультантом і підприємством-клієнтом;

г) процесне консультування;

д) експрес-аналіз ситуації.

7. Системний підхід – це:

- а) процес концентрування уваги на підвищенні ефективності господарської діяльності підприємства;
- б) система управлінських підходів;
- в) сукупність функцій управління, які треба виконати для реалізації ефективного управлінського рішення.

8. Ситуаційний підхід – це:

- а) процес управління, в якому є розбіжність між бажаним станом системи і фактичним;
- б) підхід, заснований на існуванні набору принципів та правил;
- в) підхід, який враховує вплив на процес управління конкретної системи.

9. Збір даних для проведення діагностики проблем підприємства-клієнта здійснюється шляхом:

- а) опитування працівників підприємства-клієнта;
- б) збирання даних через відповідні органи державної безпеки без прямого контакту з підприємством-клієнтом;
- в) структурованого анкетування співробітників.

10. За результатами діагностики консультант здійснює:

- а) навчання працівників підприємства-клієнта новим методам роботи, що дозволить підвищити ефективність його діяльності;
- б) прогнозування показників майбутнього стану логістичної системи;
- в) написання підсумкового звіту.

11. Методами розробки пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства-клієнта є:

- а) мозковий штурм;
- б) упорядковане перерахування ідей;
- в) SWOT-аналіз стану підприємства-клієнта.

12. Метод групової роботи – це:

- а) спільна робота консультанта з працівниками підприємства-клієнта;
- б) спільна робота декількох консультантів з діагностики та вирішення проблем підприємства-клієнта;
- в) ефективна діяльність усіх працівників підприємства-клієнта;
- г) спільна робота всіх працівників підприємства-клієнта і всіх працівників консультаційної фірми.

13. *Виставлений мінімально можливий бал під час оцінки проблем підприємства його працівниками свідчить про:*

- а) відсутність проблем на підприємстві;
- б) стриманість працівників у висловлюванні своєї думки з цього питання і, як наслідок, існування нездорового трудового клімату у колективі;
- в) ефективну господарську діяльність підприємства у конкретний період часу;
- г) некоректність поставлених запитань.

14. *PEST-аналіз – це:*

- а) розробка технології виробництва та просування товару на ринок;
- б) покрокове виконання працівниками підприємства-клієнта рекомендацій консультанта;
- в) розробка технології просування товару на ринок;
- г) оцінка впливу соціальних, політичних, економічних і технологічних факторів на діяльність підприємства-клієнта;
- д) виявлення переваг упроваджуваних інновацій у діяльність підприємства.

15. *Чи може консультант виконувати одночасно декілька функцій:*

- а) так;
- б) інколи;
- в) ні?

16. *Консультант може одночасно виконувати функції:*

- а) експерта і начальника;
- б) агітатора і помічника;
- в) викладача та учня;
- г) підлеглого і посередника;
- д) стратега і начальника.

17. *Яка функція є основною для консультанта:*

- а) викладача;
- б) колеги;
- в) експерта;
- г) стратега;

д) начальника?

18. *Експериментальне завдання консультанту – це:*

а) доручення консультанту незначного завдання, яке не потребує великих витрат часу на його виконання, для остаточної оцінки можливості співпраці з ним;

б) доручення консультанту завдання, яке потребує певних витрат часу на його виконання, для визначення переваг цього консультанта;

в) апробація усіх можливих варіантів вирішення проблеми на практиці;

г) консультаційний проект, який виконується консультантом уперше;

д) консультаційний проект, який виконується консультантом удруге, після першої невдалої спроби.

Тема 6. Консультування на основі кількісного аналізу логістичних процесів

1. Опишіть технологію кількісного аналізу показників ефективності процесів, які здійснюються на підприємстві.

2. Охарактеризуйте особливості імітаційного моделювання процесів, які здійснюються на підприємстві.

Література: [5; 11; 16; 19; 25; 27].

Завдання 3

Підприємство "ФЕКС" виробляє компоненти С, Т і Р. Проконсультуйте керівництво підприємства та надайте рекомендації щодо доцільності власного виробництва чи закупівлі цих компонентів. Розрахуйте, чи отримає підприємство прибуток, якщо буде виробляти усі компоненти. Вихідна інформація наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Вихідна інформація для прийняття управлінського рішення

Показники	Компоненти		
	С	Т	Р
Обсяг виробництва, од.	510	9 010	1 000

Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн	0,7	1,1	0,7
Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн	1,6	1,8	0,8
Прямі витрати на одиницю продукції, грн	0,41	0,55	0,3
Постійні витрати на одиницю продукції, грн	0,75	1,55	0,9
Ціна реалізації одиниці продукції, грн	4,0	5,0	2,0
Імпортна закупівельна ціна, грн	2,70	4,2	1,89

Назвіть, охарактеризуйте та відобразіть схематично усі присутні у завданні потоки. Зробіть загальні висновки.

Методичні рекомендації

Розв'язання завдання необхідно здійснювати у такій послідовності:

- визначити витрати на виробництво кожного компонента;
- визначити прибуток від виробництва і реалізації усіх компонентів;
- порівняти витрати на виробництво кожного компонента з імпоротною закупівельною ціною;
- визначити, що ефективніше: виробляти чи купувати кожний з компонентів;
- визначити прибуток від прийнятого рішення "виробляти чи купувати";
- розрахувати ефект від наданих рекомендацій;
- зробити загальні висновки.

Тести до теми 6

1. *Процесне консультування – це:*
 - а) самостійна робота консультанта;
 - б) процес написання консультантом підсумкового звіту;
 - в) взаємодія консультанта з підприємством-клієнтом у процесі вирішення економічних та управлінських завдань.
2. *Процесне консультування виходить з переваг роботи:*
 - а) у команді на основі довірчих відносин;
 - б) поодинці без втручання з боку підприємства-клієнта;
 - в) з відкритим обміном думками щодо вирішення проблеми;

г) коли підприємство-клієнт отримує миттєвий результат.

3. Процесне консультування характеризується:

а) чесним і відкритим обміном думками;

б) незалежністю;

в) професіоналізмом;

г) розробкою заходів щодо вирішення проблем підприємства-клієнта.

4. Методами забезпечення взаємодії з підприємством-клієнтом під час процесного консультування є:

а) організаційна культура;

б) організаційна діагностика;

в) організаційні інтервенції.

5. Методологія здійснення управлінського консультування включає:

а) кількісні методи прогнозування розвитку ситуації;

б) оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства-клієнта;

в) опитування працівників підприємства-клієнта.

6. SWOT-аналіз – це:

а) співставлення чисельних значень показників аналізованого об'єкта з показниками інших об'єктів;

б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства-клієнта, його можливостей і загрозливих подій;

в) зведення в єдину таблицю усіх кількісних економічних показників діяльності підприємства-клієнта та їх аналіз.

7. Ефективність консультаційних послуг визначається:

а) економічним ефектом, отриманим у результаті упровадження рекомендацій консультанта у діяльність підприємства-клієнта;

б) обсягом витрат на здійснення консультування;

в) виявленям реальних позитивних змін у діяльності підприємства-клієнта.

8. Оцінка ефективності консультаційної діяльності здійснюється за:

а) витратами підприємства-клієнта на послуги консультанта;

б) реальними змінами у діяльності підприємства-клієнта;

в) витратами підприємства-клієнта на навчання свого персоналу.

9. Ефективність роботи консультанта розраховується як:

а) кількість робочого часу, витраченого ним на виконання проекту;

б) різниця між фінансовими показниками за місяць до упровадження проекту і через місяць після його упровадження;

в) співвідношення отриманого прибутку підприємством-клієнтом до витрачених на процес консультування грошових коштів.

10. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних консультаційних фірм можна досягти за рахунок:

а) використання закордонного досвіду;

б) зміни нормативно-законодавчої бази;

в) налагодження міжнародних зв'язків.

11. Оцінка якості роботи консультанта здійснюється за принципом:

а) чим менше витрачено коштів на консультування і чим більше написано звітів, тим краще;

б) урахування відгуків колишніх клієнтів про консультанта;

в) встановлення того, як кожен підрозділ підприємства-клієнта виконує надані рекомендації та досягає поставлених цілей.

12. Знайдіть неправильне твердження:

а) ефективна робота консультанта сприяє професіоналізму та компетентності підприємства-клієнта;

б) підвищенню ефективності роботи підприємства-клієнта сприяє високий професіоналізм і досвід консультанта;

в) чим більше витрачається грошових коштів, тим швидше відбудеться оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства-клієнта.

13. Контроль за виконанням консультаційного проекту здійснюється:

а) консультантом;

б) клієнтом;

в) клієнтом і консультантом;

г) аудиторською фірмою.

14. Від яких дій консультанта ефект очевидний одразу:

а) від зміни керівництва підприємства-клієнта;

б) від зміни організаційної структури управління підприємством-клієнтом;

в) від роз'яснення працівникам підприємства-клієнта необхідності взаємодії з метою досягнення поставлених цілей?

15. Ефективність будь-якого підходу консультування залежить від:

а) поставлених цілей перед консультантом;

б) використаних методів консультування;

в) сприйняття методів консультування підприємствами-клієнтами.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Історія консалтингових послуг.
2. Стан ринку консультаційних послуг в Україні та за кордоном.
3. Мета, принципи та завдання управлінського консультування.
4. Особливості управлінського консультування.
5. Сфери управлінського консультування.
6. Класифікація консультаційних послуг в Україні.
7. Аналіз експертного, проектного та процесного консультування.
8. Традиційні і нетрадиційні методи роботи консультанта.
9. Моделі консультаційної діяльності.
10. Причини залучення консультантів до вирішення господарських проблем.
11. Переваги й недоліки внутрішнього і зовнішнього консультування.
12. Етапи оцінки ефективності консультаційного процесу.
13. Сутність типології відносин "клієнт-консультант".
14. Спільна робота консультанта й клієнта.
15. Характеристика процесу організації роботи консультанта.
16. Мотивація роботи консультанта.
17. Труднощі у здійсненні консультаційної роботи.
18. Види відповідальності консультантів.
19. Складові технічного завдання.
20. Складові договору між консультантом і замовником.
21. Складові акту здачі-приймання робіт консультанта.

22. Етапи попередньої оцінки діяльності підприємства консультантом.

23. Етапи аудиту діяльності підприємства консультантом та управління його роботою.

24. Технологія опрацювання результатів аудиту діяльності підприємства консультантом.

25. Технологія якісного аналізу процесу на основі суб'єктивних оцінок.

26. Графічне представлення здійснення логістичних процесів.

27. Етапи аналізу стану процесів, які здійснюються на підприємстві, відносно типових вимог та нормативних актів.

28. Технологія кількісного аналізу показників ефективності процесів, які здійснюються на підприємстві.

29. Імітаційне моделювання процесів, які здійснюються на підприємстві.

Рекомендована література

Основна

1. Безкровний М. Ф. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: навч. посібн. / М. Ф. Безкровний. – К. : НАУ, 2008. – 244 с.

2. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник / А. О. Блинов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

3. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібн.

/ В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2010. – 244 с.

4. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 328 с.

5. Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Как управлять организацией правильно? / Ричард Дафт; пер. с англ. – СПб. : Прайм – ЕВРОЗНАК, 2009. – 384 с.

6. Долгов А. И. Теория организации: учебн. пособ. / А. И. Долгов. – М. : Флинта: МПСИ, 2008. – 224 с.

7. Економіка логістичних систем : монографія / за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний Університет "Львівська політехніка", 2008. – 596 с.
8. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Г. В. Єльнікова. – Х. : Основа, 2008. – 128 с.
9. Жаворонкова Г. В. Інформаційне підприємство: інновації, консалтинг, маркетинг / Г. В. Жаворонкова // Вісник Національного авіаційного університету. – 2009. – № 4. – С. 22–25.
10. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон ; пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2010. – 208 с.
11. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
12. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навч. посібн. / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2009. – 104 с.
13. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.
14. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 382 с.
15. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Право, 2010. – 280 с.
16. Руденко Г. Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах / Г. Р. Руденко // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2011. – № 9 (404). – С. 187–190.
17. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2010. – 256 с.
18. Шейн Э. Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент – консультант" / Э. Г. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.

Додаткова

19. Гончаров М. И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2009. – 246 с.

20. Довгань Л. П. Український консалтинг – проблеми росту / Л. П. Довгань // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – № 10. – С. 17–19.

21. Жаліло Б. Я. Консалтинг як інструмент сприяння інноваційному розвитку економіки / Б. Я. Жаліло // Проблеми науки. – 2009. – № 2. – С. 21–28.

22. Игнатьева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 262 с.

23. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учебн. пособ. / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.

24. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : ИНФРА-М., 2001. – 76 с.

25. Рогов М. М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме управления риском / М. М. Рогов // Риск. – 1995. – № 1. – С. 24–26.

26. Рогозин О. В. Использование консультационных услуг – приоритет развития предприятий / О. В. Рогозин // Риск. – 2008. – № 4.

–
С. 45–48.

27. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учебн. пособ. / А. И. Ткалич. – М. : Альфа-М, 2007. – 208 с.

28. Токарев С. Ю. Консалтинговый бизнес : учебн. пособ. / С. Ю. Токарев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 224 с.

29. Чудаков А. Д. Логистика : учебник / А. Д. Чудаков. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 480 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ"
для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика"
денної форми навчання**

Укладач **Руденко** Ганна Ростиславівна

Відповідальний за випуск **Ястремська** О. М.

Редактор **Лященко** О. Г.

Коректор **Маркова** Т. А.

План 2014 р. Поз. № 94.

