

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО  
КОНСУЛЬТУВАННЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
ЗДІЙСНЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»  
(на матеріалах ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»)**

Студента 2 курсу,  
денної форми навчання,  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації 073  
«Менеджмент маркетингової  
діяльності»

\_\_\_\_\_  
підпис студента

Татаренкова  
Григорія  
Ілліча

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
підпис

Шупрудько  
Наталія  
Володимирівна

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
підпис

Чичун  
Валентина  
Андріївна

Чернівці 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП                                                                                                                       | 3         |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО<br/>КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>                                       | <b>6</b>  |
| 1.1. Управлінське консультування, як вид консультаційної діяльності                                                         | 6         |
| 1.2. Сучасні моделі управлінського консультування                                                                           | 13        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО<br/>КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»</b>                   | <b>19</b> |
| 2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ ЧСМІНУ<br>«М'ясомолмонтаж»                                               | 19        |
| 2.2. Характеристика процесу застосування управлінського<br>консультування на підприємстві                                   | 25        |
| 2.3. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві, як<br>передумови проведення консультування для персоналу | 32        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ<br/>КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ ЧСМІНУ<br/>«М'ясомонтаж»</b>              | <b>43</b> |
| 3.1. Використання консультування для організації тренінгу на<br>підприємстві                                                | 43        |
| 3.2. Пропозиції щодо проведення підвищення кваліфікації персоналу, як<br>наслідковий метод консультування персоналу         | 49        |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                      | 56        |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                  | 59        |
| ДОДАТКИ                                                                                                                     |           |

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання спонукають підприємства досить швидко переорієнтовувати свою діяльність відповідно до ситуації. Як свідчить світовий досвід важливу роль в адаптації суб'єктів господарювання до вимог ринку відіграють консалтингові компанії. Зважаючи на те, що консалтинг, як вид діяльності є наймолодшим серед галузей української економіки і розвивається в процесі ринкової трансформації України. Тут мають місце перешкоди пов'язані з недосконалістю існуючої системи функціонування економічного співтовариства та проблеми його розвитку, які до цього часу не досліджені, а інколи і не виявлені.

Визначення стану та перспектив розвитку управлінського консультування є найактуальнішою темою сьогодення. Функціональні служби підприємств та їх керівники, мають бути інформовані про можливості застосування та залучення професійних консультантів, з метою підвищення конкурентоспроможності та, як наслідок, прибутковості діяльності на підприємстві. Для вживання консультування на підприємстві існує всього одна значима причина – очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути негайним, або відкладеним, отриманий за рахунок додаткових вступів, або за рахунок економії. Як економічний ефект, може розглядатися вчення персоналу або зменшення ризику в ухваленні рішень. Крупні консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація оргструктури, націлені на довгострокову перспективу. В цьому випадку складність оцінки діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути видні не відразу, особливо це має місце при реорганізації структур компанії. Буває навіть так, що впровадження рекомендацій приводить до тимчасового падіння прибутку.

Консультування застосовується в областях, в яких використання власного персоналу неможливе. В першу чергу, це ревізія маркетингу і ревізія управління.

Якщо ревізія управління застосовується окремо украй рідко, частіше – при розробці стратегій або оргструктури, то ревізія маркетингу – звичайна процедура, для якої не потрібно спеціального приводу.

Особливої уваги заслуговують праці вчених відносно стану розвитку управлінського консультування, зокрема: В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, Р.К. Юквярава, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймана та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються питання науково-методичного забезпечення управлінського консультування, а саме застосування сучасних моделей управлінського консультування та проведення тренінгів на підприємстві.

Управлінське консультування – це творча професія, де можна винаходити все нові і нові методи, отримувати все нові знання. У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту, наприклад, від консультування по технічних, фінансових, правових питаннях

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідити теоретичні та практичні аспекти управлінського консультування на підприємстві.*

Відповідно до мети визначені наступні завдання:

- дослідити управлінське консультування, як вид консультаційної діяльності;
- розкрити сучасні моделі управлінського консультування;
- визначити основні завдання консультантів та їх роль в діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж»;
- надати характеристику процесу застосування управлінського консультування на підприємстві;
- провести дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві, як передумови проведення консультування для персоналу;

- запропонувати використання консультування для організації тренінгу на підприємстві;
- надати пропозиції щодо проведення підвищення кваліфікації персоналу, як наслідковий метод консультування персоналу;
- надати рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату при використанні психологічного консультування.

*Об'єктом дослідження* є процес управлінського консультування на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні складові управлінського консультування на підприємстві.

*Наукова новизна:* узагальнення поняття «управлінське консультування» та надано пропозиції щодо проведення практичного тренінгу на підприємстві.

*У випускній кваліфікаційній роботі* для проведення досліджень використовувались такі методи: метод логічного узагальнення застосовано для теоретичного обґрунтування важливості поставлених задач та уточнення ключових понять дослідження; статистичний метод, економічний метод, аналітичний метод, графічний методи.

Для розкриття даної теми використовувались матеріали підприємства ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж», яке знаходиться за адресою вул. Авангардна, 9а. Підприємство займається діяльністю згідно статуту. Виконує консультаційну роботу експлуатації котелень та газового обладнання; проводить технічне обслуговування газового обладнання; розробляє проекти щодо будівництва опалювальних котелень.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на сторінках. Робота проілюстрована 9 таблицями, 33 рисунками та схемами.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

#### **1.1. Управлінське консультування, як вид консультаційної діяльності**

Керівництву будь-якого підприємства доводиться рахуватися з мінливими умовами ведення бізнесу. Як лідерам ділового світу, так і невеликим підприємствам потрібно мати чітке розуміння масштабів і суті змін, що відбуваються, а також знання нових концептуальних підходів, необхідних для успішного ведення справ.

Для використання консультування на підприємстві існує одна значима причина, очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути негайним, або відкладеним, отриманий за рахунок додаткових вступів, або за рахунок економії. Як економічний ефект, може розглядатися вчення персоналу або зменшення ризику в ухваленні рішень. Великі консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація організаційної структури управління, націлені на довгострокову перспективу. В цьому випадку складність оцінки діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути видні не відразу, особливо це має місце при реорганізації структур підприємства.

Управлінське консультування пов'язує науку про управління з практикою управління. Тобто якщо дослідні і проектні організації пропонують типові рекомендації, то консультант з управління "прив'язує" їх до специфіки організації – клієнта. Це важливий механізм поширення передового досвіду в області управління, що підвищує професійну кваліфікацію керівників та спеціалістів управління через їх навчання та взаємонавчання [9].

Консультування, яке виникло на основі руху наукового управління, концентрувалося в основному на питаннях продуктивності та ефективності роботи підприємств, раціональної організації праці, вивчення трудових рухів і витрат часу. Формувалося уявлення про консультанта як людину, здатну

знаходити нові можливості для заощадження ресурсів і підвищення продуктивності праці навіть у тих випадках, коли інші не бачили виходу. Так, перша консультативна фірма сучасного типу була заснована в Чикаго в 1914 р. Едвіном Вузом під назвою «Служба ділових досліджень».

У 20-ті роки Е. Майо, який проводив готорнський експеримент, дав імпульс дослідженням з консультування у сфері міжособистісних взаємин між членами колективу[9, с.59]. Дослідниця Мері Паркер [39] була початківцем важливої консультативної роботи з управління людськими ресурсами, вивченню їх мотивації.

Інтерес до більш ефективного збуту та маркетингу був проявленим таким дослідником, як англієць Гарольд Уайтхед, автор книги «Принцип торгівлі». Також, швидко стало розвиватися консультування з питань фінансів, включаючи фінансування підприємств і фінансовий контроль над операціями. У ХІХ ст. – початку ХХ ст. обсяг в області консультування залишалися обмеженими, обслуговуючи в основному запити уряду. Розквіт управлінського консультування починається у другій половині ХХ ст., він пов'язаний зі значними якісними змінами, що відбулися (рис. 1.1, додаток А).

Діапазон послуг, що надаються, так само розширився і до теперішнього часу включає в себе:

- галузевий ухил;
- області та функції управління (загальне керівництво, управління фінансами, організація і управління виробництвом, управління маркетингом і збутом, управління кадрами і трудовими ресурсами та їх підготовка);
- ефективний підхід до організаційних змін;
- нові типи послуг (підготовка кадрів, комп'ютеризація, психологічне тестування, реклама, упаковка, опитування громадської думки, для кон'юктурних досліджень, галузеві дослідження економіки і ринку,

рекомендації по інвестиційним можливостям, статистичні програми, патенти та ліцензії).

Перевага консультантів з управління перед управлінцями полягає в незалежності і неупередженості поглядів, у більш широкий кругозір. Вони володіють великою інформацією у всіляких галузях управління і господарювання. У силу меншої завантаженості проблемами поточного управління, орієнтуються на широке вивчення проблеми і перенесення досвіду інших організацій, в основному це стосується зовнішніх консультантів.

Управлінське консультування проводять фахівці різних областей - консультують юристи, економісти, маркетологи, аналітики, психологи і соціологи. Консультант апелює до предметної сфери своєї науки і до широкого практичного досвіду, до вже досягнутого рівня технології, кваліфікації тих, хто, як очікується, буде використовувати створену ним технологію. Існує безліч визначень управлінського консультування. Можна виділити два основні підходи до консультуванню (рис. 1.2, додаток Б). Отже, як зображено на рисунку 1.2 виділяють два підходи до консультування. Дослідник Фріц Стееле визначає перший підхід так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги у відношенні змісту, процесу чи структури завдання, чи серії завдань, коли він консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний при цьому» [5].

За другим підходом, відповідно до бачення Леррі Грейнера і Роберта Метцгера «управлінське консультування – це консультативна служба, працююча за контрактом, що надає послуги організаціям з допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-заказчику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення даних труднощів і сприяють, за необхідності, виконання рішень» [14]. Так, можна вважати два цих підходи взаємодоповнюючими. Зокрема, Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (ФЕАКО) дає таке

визначення: «Менеджмент-консалтинг залежить від надання незалежних рад і допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів та у реалізації» [84]. Такого ж визначення дотримується Американська Асоціація консультантів з економіки й управління та Інститут менеджмент-консультантів.

Нам потрібно повністю розкрити поняття управлінського консультування. Тому доцільно проаналізувати зміни наявних формулювань управлінського консультування (рис. 1.3, додаток В) та основних принципів консалтингової діяльності. Ми погоджуємось із наведеними визначеннями поняття «управлінське консультування». Отже, на нашу думку, управлінське консультування слід розглядати як послугу, яка надається консультантом з метою допомогти підприємству в питаннях діагностики, аналізі та практичному рішенні проблемних ситуацій. Також, консультування може використовуватися для спеціальних разових заходів, що вимагають високої кваліфікації і спеціального досвіду. Такими заходами можуть бути:

- пошук ринкових можливостей,
- розробка стратегій,
- реструктуризація підприємств,
- експертиза бізнесу-проектів.

Заходи такого роду носять разовий характер, і в той же час можуть бути надзвичайно об'ємні. Підприємство просто не має персоналу необхідної кваліфікації, оскільки в «нормальному» режимі функціонування він не потрібний. Консультування надає необхідний персонал і максимально ефективну роботу. Економічний ефект в різних випадках досягається по-різному, а саме знаходження ринкових можливостей і розробка стратегій дають довгострокову перевагу у вигляді економії засобів на непродуктивних витратах, конкурентна перевага, перевага в часі.

Ефективність реструктуризації може виразитися в збільшенні збуту або

скороченні витрат, у вивільненні потужностей підприємства. Коректування бізнес-проекту за результатами експертизи запобіжить непродуктивним витратам. Також, консультування застосовується при вирішенні складних і значимих проблем, коли необхідно мати об'єктивну альтернативну точку зору.

Управлінське консультування в нинішніх умовах розуміється і функціонує, як професійна служба, або як метод, що забезпечує практичну допомогу. Професійні консультанти повинні володіти навичками, які допоможуть працювати їм (рис.1.4, додаток Ж). Майстерність і мистецтво управлінського консультанта зводиться до того, щоб правильним чином дати правильну пораду потрібному слухачу в потрібний час. Клієнту варто навчитися приймати і використовувати поради консультанта по управлінню.

В сучасних умовах послуги консультантів є необхідними в роботі підприємств, оскільки цінуються клієнтами (рис. 1.5, додаток Ж1). Отже, управлінське консультування сприймають, як творчу професію. Тут можна винаходити все нові методи, отримувати нові знання. У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту. Спочатку багато підприємств позиціонували себе на ринку лише, як аудиторські. При цьому створювали певні стосунки зі своїми клієнтами, виявляли значне розширення спектру їх потреб. Багато підприємств стали звертатися не лише за аудиторською допомогою, але і за вирішенням різних бізнес-питань. Тому в аудиторських компаніях стали створюватися підрозділи по управлінському консультуванню. Однак, більшу перевагу підприємства віддають аудиторським послугам – це стабільніший ринок. Тобто, на ній є певне число учасників, число клієнтів. Консультування - навпроти, швидко зростаючий ринок. Сьогодні, по деяких оцінках, по темпах зростання лише ринок інтернету-технологій, телекомунікацій випереджає консультування. Проаналізуємо попит на консультування лише по двох шкалах - доступності і бажаності консультаційних послуг. Доступність була максимальною, у фірм були гроші, вони були готові платити. Бажаність була присутня у меншій мірі. Тобто,

не було чіткого розуміння того, навіщо це потрібно. І це пояснювалося, перш за все, самою природою ринку. Були величезні прибутки, величезна рентабельність. Тепер ситуація змінилася, оскільки в даний час виживають лише найбільш ефективні компанії. Для того, щоб потрапити в число найбільш ефективних компаній, інколи лише своїх сил не завжди достатньо. Потрібно залучати професіоналів-управлінців, оскільки, це вигідніше і економічно доцільніше. Зайва самовпевненість в цих питаннях і віра у власну непогрішимість часом обходиться клієнтові набагато дорожче.

Управлінське консультування — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям, клієнтам. З метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Слід зазначити, що основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування підприємства. Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів належать декілька (рис. 1.7, додаток 3). Отже, розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність. Слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Характерні риси роботи консультантів з управління зображені на рисунку 1.8, додаток 31. Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту — консалтингової послуги. Консалтингова послуга — інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологій розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих консультантів.

Отже, кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

## 1.2. Сучасні моделі управлінського консультування

Слід зазначити, що у професійних консультантських організаціях відносини "клієнт — консультант" зазвичай працюють індивідуально. Можливо укладено офіційний контракт між консультаційною фірмою та організацією, що користується її послугами. Проте, виявляються завжди послуги у прямому контакті між особами, діючими від імені обох сторін. Це фундаментальний закон. Істинно продуктивний зв'язок неспроможний повністю гарантуватися будь-яким юридичним контрактом між організаціями. Він залежить від спроможності і стосунків, від "психологічного контракту" між безпосередньо включеними особами.

Передусім, для себе консультант повинен, визначити хто має реальну владу прийняття рішень, пов'язаних із виконанням завдання. Звернути увагу хто найбільш зацікавлений в успіху та невдачах завдань.

Серед основних ролей консультанта можна виділити консультанта за ресурсами, тобто експертною й ключовою роллю. Його робота полягає в допомозі клієнту, надаючи йому свій досвід минулого і вміння, а саме роблячи роботу: поставляє інформацію, діагностує організацію, вивчає ступінь здійсненності пропозиції, навчає персонал новим методам, рекомендує організаційні й інші зміни, пропонує зауваження до нового проекту, передбаченому керівництвом. Служби та керівництво співпрацює з консультантом за ресурсами, та заодно може обмежитися наданням інформації по вимозі, обговоренням досягнутого прогресу, прийняттям чи відхиленням пропозиції з жаданням подальших консультацій зі здійснення проекту. Керівництво передбачає, що консультант широко стосувався соціальних та аспектів процесу змін, хоч і повинен знайомитися з цими аспектах [9].

Консультант із процесу, як діючий чинник змін, намагається навчити організацію розв'язувати проблеми, ознайомлюючи її з організаційними

процесами, їх ймовірними наслідками, і методами втручання для стимулювання змін. Він прагне не передавати технічні знання і набутий досвід. Пропонувати рішення, в першу чергу, пропонує свої методи, підходи з оцінкою організації — клієнту, щоб він сам міг проводити діагностику і усунути власні проблеми.

Процес консультування включає двох партнерів, консультанта і клієнта, отже з-поміж них треба вибудувати ефективні взаємовідносини. Що передбачають:

- спільне формулювання проблеми;
- узгодження те, що треба цього, й як вимірювати досягнуте;
- участь сторін у виконанні завдань: хто, що, коли як робитиме;
- виконання «золотого правила» консультування — створення істинного ставлення співробітництва.
- Так, активне співробітництво необхідно:
- для одержання об'єктивної та повної інформації з проблеми;
- виявлення та збільшення використання творчих здібностей клієнтів;
- клієнт повинен «занедужати» проблемою;
- у співпраці клієнт навчається рішення проблем;
- співробітництво проясняє, хто має реальну владу прийняття рішень, хто найбільш зацікавлений у успіху чи невдачі.
- Загальноприйняті принципи організації відносин:
- незалежність та об'єктивність стосовно клієнтів;
- конфіденційність одержуваної від клієнта інформації;
- узгодження гонорару на початок роботи.

На практиці консультаційної діяльності склалося кілька моделей організації клієнт — консультаційних відносин, що відбивають їх поведінкові ролі, а саме експертне, проектне і процесне. Експертне консультування

відповідає питанням – що робити? Проектне та процесне – які проблеми й як вирішувати? Моделі консультування наведені в таблиці 1.1, додаток К [21].

Отже, у експертному консультуванні експерт відповідає стосовно питань клієнта, не проводячи аналізу ситуації. Консультування експертне – це модель побудови відносин між клієнтом організацією і консультантами, за якою консультант пропонує засіб розв'язання проблеми, виявленої клієнтом. Експерт – консультант вузької спеціальності, дає консультацію швидко як схеми вирішення питання – це юридичні, бухгалтерські, податкові питання.

Консультування проектне – це модель побудови відносин між клієнтом організацією і консультантами, у якій консультант виступає у ролі розробника проекту, а клієнт – реалізатора. Ця модель також орієнтована для придбання клієнтом готового рішення, що він відразу впроваджує. Попит виник у зв'язку зі реструктуризацією і банкрутством підприємств[36].

Найбільш ефективний підхід за принципом співробітництва з урахуванням відкритої співпраці. Консультування процесне – це модель побудови відносин між клієнтом організацією і консультаційною фірмою, що базується на ролі консультантів, як каталізаторів змін, здійснюваних з участю персоналу клієнта організації. тут використовуються всі функції консультування і всі етапи, його виконує високопрофесійний консультант, це дорога модель «одного методу».

У практиці управлінського консультування сформувалися певні моделі взаємодії між консультантом і клієнтом, які відрізняються організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації. Також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт. Модель консультування — схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом. Зазвичай використовують такі моделі: «експерт — клієнт»; «лікар — пацієнт»; «спільна робота». Вибір моделі є прерогативою клієнта[53].

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів

лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до рекомендаційної роботи, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості забезпечення подальшого утримання системи в інноваційному стані.

За моделлю «лікар-пацієнт» консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, що сприяють їх вирішенню. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження рекомендаційних змін має здійснюватися клієнтом самостійно без участі консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати «спільна робота». Співробітництво дозволяє поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечуватиме можливість практично самостійного подолання проблем. Основні причини залучення консультантів в організацію зображені на рисунку (рис. 1.9, додаток K2). Отже, потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною, як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми[62].

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на

консалтинговому ринку, є консалтингові фірми. Консалтингова фірма — підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми.

Так, слід зазначити, що основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації. Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. Основні типи консалтингових продуктів зображені на рисунку (рис. 1.10, додаток К3).

Продуктом діяльності консалтингової фірми є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства:

- загальне керівництво,
- управління фінансами,
- управління виробництвом,
- маркетинг,
- управління працею та кадровим потенціалом,
- корпоративну стратегію та таке інше.

В кризових умовах більшості керівників досить складно обрати оптимальну модель консультування. Вони намагаються самостійно вживати необхідних заходів і, як правило, одні обирають бездіяльність, інші намагаються вирішити проблему шляхом максимального використання внутрішнього ресурсу. Досить часто менеджери українських підприємств однією з основних причин відмови від ухвалення рішення про залучення консультантів називають занадто високі ціни

на консалтингові послуги. Тільки незначна кількість управлінців погоджується запросити консультантів – експертів. Часто керівники підприємств, які залучають консультантів незадоволені якістю наданих рекомендацій, результатами їх роботи. Здійснити контроль за якістю послуг складно. Відповідно до методики Європейської федеральної асоціації з економіки і управління FEASO, управління якістю консультаційних послуг передбачає три рівні – А, В, та С, де: А – базовий рівень, зосереджений на розробці політики якості послуг; В – рівень дотримання параметрів, який спрямований на контроль процесу консультування на всіх його етапах; С – рівень загального керівництва якістю роботи, що спрямовано на концентрацію зусиль з підвищення кваліфікації консультантів. Зазначимо, що процес визначення якості консультаційних послуг – це результат взаємодії багатьох факторів, зокрема: досвіду клієнта і консультанта, достовірності і повноти інформаційних ресурсів, організації процесу консультування в цілому тощо.

Отже, для успішного проведення консультаційного процесу менеджерам організацій необхідно використовувати ситуаційний підхід в обиранні моделі взаємовідносин консультантів з клієнтами. Даний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення» контрагентів. Використовуючи зазначену методику обирання моделі, учасники консультаційного процесу матимуть підстави краще зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації [7].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»

#### 2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Науково-технічний прогрес, концентрація виробництва і капіталу, загострення конкурентної боротьби і посилення внаслідок цього фактора невизначеності значно ускладнили процес управління організаціями різних видів діяльності та форм власності. Основою процесу управління є рішення. Ефективність прийняття рішення багато в чому залежить від інформації, якою володіє особа, що приймає рішення. Відомо, що кожен управлінський аспект включає дві складові – аналітичну і конструктивну див. рис. 2.1..



**Рис. 2.1. Складові управлінського аспекту**

Аналітична складова забезпечує процес прийняття рішень інформаційним та рекомендаційним матеріалом. Щоб знизити ризик прийняття невдалих управлінських рішень, необхідно підвищувати ступінь інформованості членів організації, які розробляють, обґрунтовують і приймають ці рішення. Враховуючи, що інформаційною базою для прийняття рішень є результати аналізу, то аналітичне забезпечення управлінських рішень займає в наш час центральне місце в управлінні виробництвом.

Становлення і розвиток ринкових відносин, поява фінансових ринків, необхідність неперервної підтримки фінансового управління сприяло зародженню і вдосконаленню фінансового аналізу як самостійної галузі наукових знань, що має свій зміст, метод, мету, систему понять, категорії. Звідси, важливою задачею сьогодення є необхідність взаємозв'язаного дослідження

теоретичних концепцій і методологічних підходів до фінансового аналізу, з одного боку, організація його впровадження і використання в управлінні – з іншого.

Оволодіння основами фінансового аналізу дозволяє всебічно і об'єктивно оцінити фінансові результати діяльності підприємства і, насамперед, показники прибутку і рентабельності; фінансовий стан підприємства – фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, ділову активність, прибутковість капіталу та його окремих елементів, ймовірність банкрутства. Тому у випускній магістерській освітньо-кваліфікаційній роботі проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта малого підприємництва, а саме: аналіз балансу, оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності, темпи приросту активів та фінансових результатів.

Основними джерелами інформації для фінансового аналізу є дані бухгалтерського і управлінського обліку: дані про майно підприємства (активи) і його джерела (пасиви) на початок і кінець досліджуваного періоду (форма 1-м); дані про результати діяльності підприємства за досліджуваний період у вигляді аналітичного звіту про прибутки і збитки (форма 2-м) (додаток А, Б, В ) за 2018-2020 рр.

Отже, для початку розпочнемо аналіз із статей балансу оскільки саме він віддзеркалює фінансовий стан підприємства на конкретний момент часу.

Дані балансу свідчать про те, що має в своєму розпорядженні підприємство, скільки воно заборгувало постачальникам і кредиторам, яким є його власний капітал. Будь-яка господарська операція призводить до зміни балансу, і при нагоді його щоденного складання можна спостерігати залежність заходів, що проводяться, і фінансового стану. Балансом є зіставлення активів і пасивів підприємства, тобто грошових коштів і майна із зобов'язаннями підприємства щодо його власників і кредиторів.

В управлінні підприємством баланс є найважливішим інструментом

вивчення і діагностики фінансової рівноваги, спостереження за потенційними факторами її порушення.

Аналіз статей балансу ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж» у 2018-2020 роках наведена в таблиці 2.1 (додаток Л). За результатами проведеного аналізу у таблиці 2.1 можна зробити висновки практичного характеру: Загальна сума активів у 2019 році збільшилася на 1845,4 тис. грн. або більш, ніж на 179,42% у порівнянні із 2018 роком, а у 2020 році також збільшилась на 1037,8 тис. грн. (124,89) у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного зростання оборотних активів. Абсолютна величина збільшення у оборотних активах у 2020 склала 4441,1 тис. грн., 2019 році - 3306,9 тис. грн..

Що стосується структури оборотних активів, то можна зазначити, що вона погіршилась. Запаси у 2020 році збільшились відповідно на 1903,2 тис. грн.. відносно до 2019 року - 1076,1 тис. грн., а у 2018 році даний показник варіював у межах 660,0 тис. грн.. Аналіз руху дебіторської заборгованості по складу дав змогу встановити, що її збільшення виникло переважно при розрахунках за товари, роботи і послуги. Сума неоплачених покупцями і замовниками рахунків збільшилась у 2019 році відносно 2018 року на 274 тис. грн., або на 160,32%, однак у 2020 році у порівнянні із 2019 роком спостерігається тенденція зменшення на -256,7 тис. грн., або на 75,03 %.

При аналізі пасивів підприємства слід зазначити, що збільшилися поточні зобов'язання підприємства у 2020 році на 6194,3 тис. грн. (121,25%) відносно 2019 року. Здебільшого це відбулося внаслідок значного зростання розрахунків з іншими поточними зобов'язаннями (на 1180,8 тис. грн. Таким чином, підприємство має раціонально розподіляти розрахунок за іншими поточними зобов'язаннями. Власний капітал підприємства знаходиться на рівні 83,6% – у 2018 року, 57,1 % – у 2019 року і на рівні 37,5% - у 2020 році від загальної суми пасивів, що говорить про не високу платоспроможність, зменшення показників ліквідності і фінансової стійкості й середній рівень ризику підприємства стати

банкрутом.

Зазначимо, що аналізу тільки статей балансу активів та пасивів досліджуваного об'єкта далеко не достатньо для визначення ступеню його ліквідності, тому на нашу думку доцільно розрахувати основні коефіцієнти ліквідності, зокрема: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (табл. 2.2, додаток Л1). Розрахунок даних в таблиці 2.2 показав, що коефіцієнт покриття зріс на 0,07 пункти у 2020 році відносно 2019 року та на 0,25 відносно 2018 року даний показник характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань (ця вимога також впливає з «модифікованого золотого фінансового правила»). Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1-2, але не менше 1. Однак на його рівень впливає галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші фактори.

Значення коефіцієнта, рівне 1, припускає рівність поточних активів і пасивів. Однак якщо взяти до уваги, що ступінь ліквідності різних елементів поточних активів істотно відрізняється, можна допустити, що не всі активи будуть негайно реалізовані або ж реалізовані по повній вартості, у результаті чого можлива загроза поліпшення фінансового стану підприємства. Крім того, у підприємства повинен бути деякий обсяг виробничих запасів для продовження виробничо-господарської діяльності після погашення всіх поточних зобов'язань.

Стосовно інших показників то показник коефіцієнта швидкої ліквідності у 2018, 2019 та 2020 роках відповідно склав 0,23, 0,44 та 0,41 пункти, тобто

орієнтовне значення коефіцієнта швидкої ліквідності має бути не меншим 0,8 – 0,9. Тому, для оцінки їх ліквідності слід проаналізувати тенденції зміни цього показника за певний період часу. Так, якщо зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було б пов'язане переважно зі зростанням невинуватеної дебіторської заборгованості, то це свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році склав 0,04 пункти, а у 2019 році – 0,13 пункти, що на (-0,09) пункти менше в такому випадку підприємство на даний момент може тільки на 4 % погасити всі свої борги. Однак фактично значення даного показника на досліджуваному товаристві значно нижче за оптимальне. Проте, за цим показником не можна негайно робити негативні висновки щодо можливості підприємства одночасно погасити всі свої борги, адже малоймовірно, щоб усі кредитори підприємства водночас поставили йому свої боргові вимоги.

Перейдемо до оцінки коефіцієнтів фінансової стійкості ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж» (табл. 2.4, додаток Л2). Проаналізувавши дані в таблиці 2.3, можемо надати характеристику кожному коефіцієнту фінансової стійкості на ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж». Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів). Однак як бачимо з наведених вище даних показник перевищує оптимальне значення, що свідчить про низьку обіговість активів підприємства.

Коефіцієнт автономії, інша назва цього показника – коефіцієнт фінансової незалежності, нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5. Розрахункове значення цього коефіцієнта на досліджуваному підприємстві у 2018 році становило 0,48 пункти, 2019 році – 0,57 а у 2020 році даний показник набагато зменшився і становив (-0,03)

пункта. Цей індикатор дозволив отримати чітке уявлення про те, як сильно залежить підприємство від кредиторів. Чим менше коефіцієнт автономії, тим нижче фінансова стійкість, і навпаки. Якщо отримане значення менше 0,5 - це говорить про те, що фірма зазнає певних труднощів з обіговими коштами, а для інвестора це говорить про ризик неплатоспроможності, а значить, про можливу втрату інвестицій.

Коефіцієнт маневреності протягом досліджуваного періоду на ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж» зазнав змін, у 2018 році показник складав -0,47 пункта, у 2019 році – 0,64 пункти, а у 2020 році -1,39 пункти, що на 0,75 (217,19%) більше ніж на початку звітнього періоду.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта по відношенню до попереднього періоду. Однак на досліджуваному підприємстві спостерігається негативна ситуація показник даного коефіцієнта зменшився у 2020 році відносно попереднього року на (-0,44) пункти. Отже, коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості показав, що більшість показників досліджуваного підприємства на кінець 2020 року не відповідають своєму нормативному значенню.

Як і кожен абсолютний показник розмір прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства. Тому, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, одержаний прибуток необхідно зіставити з обсягом продукції, затратами на її виготовлення та реалізацію або з авансованим капіталом – в цілому та частинами.

Співвідношення прибутку з наведеними вище показниками являє собою рентабельність. Рентабельність можна визначати як відношення певного прибутку до показника, рентабельність якого розраховується. Рентабельність характеризує рівень прибутковості; він більшою мірою, аніж прибуток,

характеризує кінцеві результати діяльності.

На підприємствах розглядаються і аналізуються декілька показників рентабельності, серед них (таблиця 2.4, додаток М). Аналіз основних показників рентабельності показав, тенденцію зменшення, зокрема: коефіцієнт рентабельності активів зменшився у 2020 році на (-0,63) пункти у порівнянні із 2019 роком і на (-4,22) у 2018 році, коефіцієнт рентабельності продажу на (-1,57) пункти у 2019 році та на 4,62 у 2018 році, коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2020 році склав – 2,66 пункти, у 2019 році – 0,24, а у 2018 році - 12,18.

Дана ситуація є негативною однак не критичною, зокрема: зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів, зменшення показника коефіцієнта рентабельності продажу, свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, ми спостерігаємо на ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж» у 2020 році тенденцію зниження значень показників рентабельності у порівнянні із 2018 роком. Проте, замість того щоб сказати, що підприємство отримало «негативний прибуток», кажуть, що ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж» отримало «чисті збитки» (або чисті операційні збитки). Якщо організація отримує чисті збитки, то її витрати перевищують її доходи. У період становлення підприємства це нормальне явище, але в довгостроковій перспективі збитків слід уникати. Чисті збитки покриваються за рахунок кредитів чи додаткового капіталу, наданого інвесторами.

Чисті збитки не обов'язково означають, що у підприємства важке фінансове становище (хоча може бути і так). Це не рідкість, коли організація зазнає збитків у результаті капітальних вкладень (наприклад, для придбання будівель, обладнання, розвитку бренду).

## **2.2 Характеристика процесу застосування управлінського консультування на підприємстві**

Управлінське консультування – професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

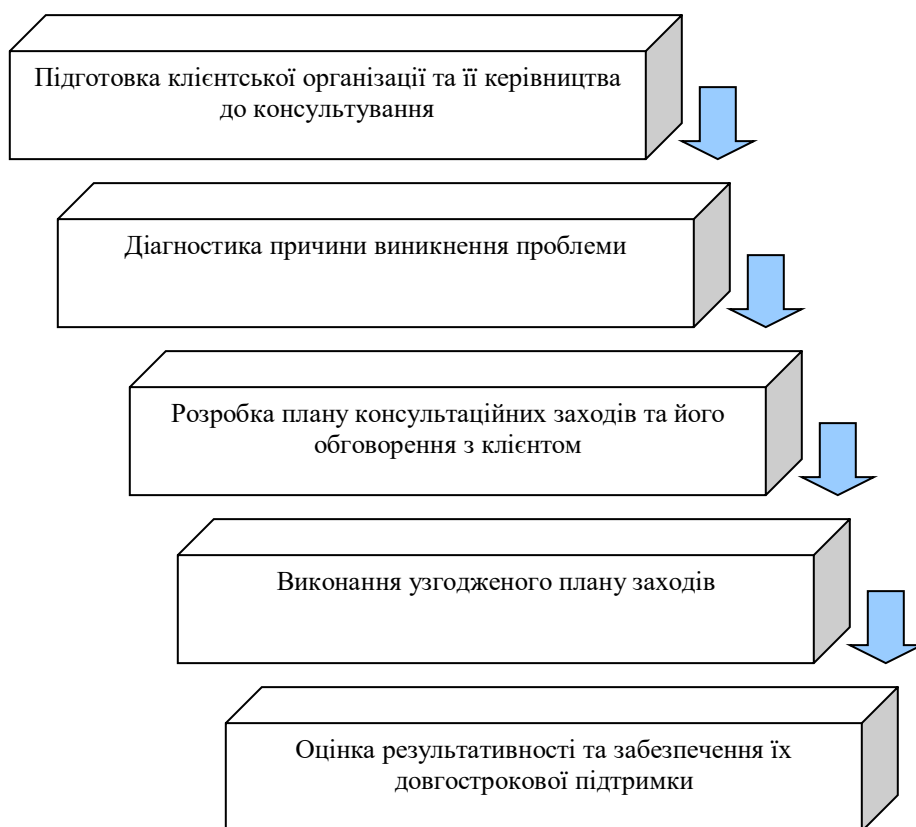
Управлінське консультування дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Саме тому, на нашу думку доцільним буде надати характеристику процесу управлінського консультування на досліджуваному підприємстві.

Даний процес включає підготовку до консультування та попередній діагноз проблеми (див. рис. 2.2). Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і директор підприємства надалі будемо називати його клієнтом зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності. Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це.



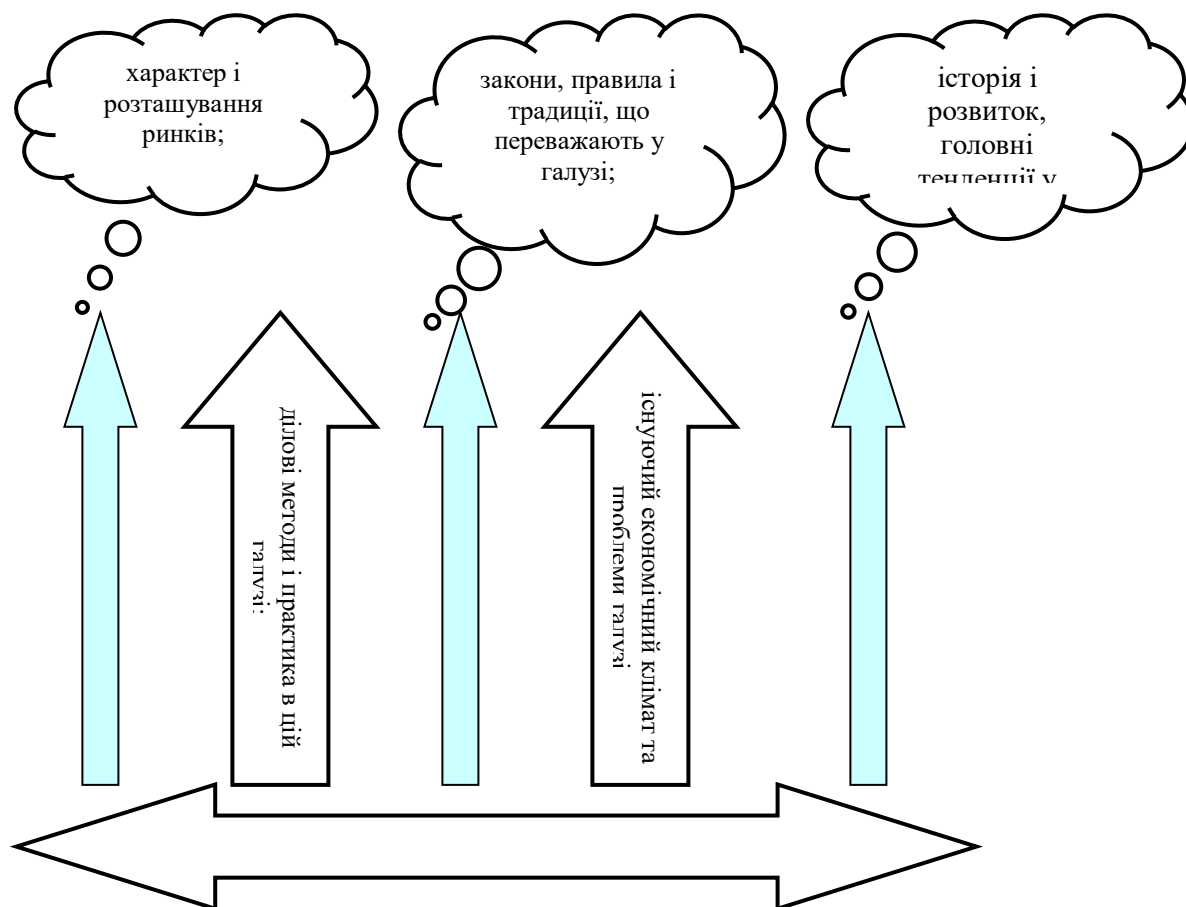
**Рис. 2.2. Етапи консультаційного процесу на ТДВ ЧСМІНУ  
«М'ясомолмонтаж»**

Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає (під час першого контакту, аналіз звіт по збуту), характер виробів або послуг, що дозволяє віднести клієнта до певного сектора економіки або галузі виробництва. Консультант збирає інформацію за такими пунктами (див. рис. 2.3):

На досліджуваному підприємстві для аналізу інформації консультант застосовував метод «від загального до часткового». Цей метод дозволяє у ході попереднього діагнозу обмежити дослідження питаннями першочергової важливості. Під час аналізу консультантом було приділено значну увагу основним взаємовідносинам та пропорціям в організації клієнта.

З метою проведення ретельнішого попереднього діагнозу на підприємстві також використовувався метод порівнянь. Це впершу чергу пов'язано з тим, що при відсутності вичерпного детального аналізу даних консультанту необхідні

опорні точки, які можуть направляти його у ході попередньої оцінки сили, слабкості та бажаних покращень



**Рис. 2.3. Основні пункти для інформаційного портфеля консультанта**

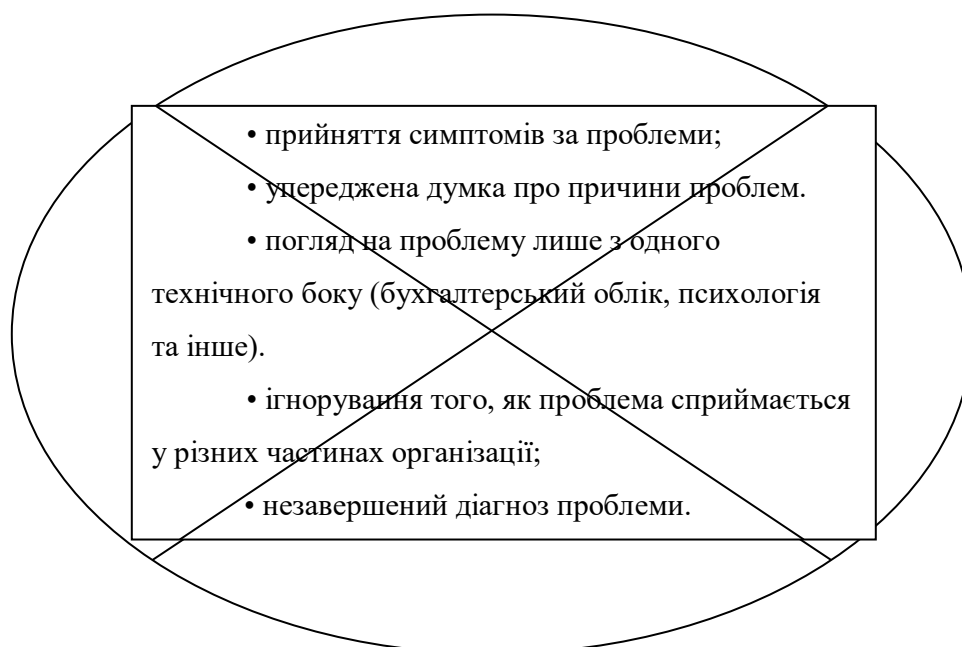
. Він знайде їх шляхом порівнянь з наступними параметрами:

- минулі досягнення (якщо ефективність роботи організації погіршилась і проблема у цілому не може бути виправлена);
- особисті плани і нормативи клієнта (якщо реальна ефективність роботи не відповідає їм);
- інші співставлявані організації (оцінити, що було досягнуто в іншому місці і як це можливо в організації клієнта);
- норми, що існують у консультативному підрозділі чи взяті з іншого джерела інформації для порівняння поміж фірмами.

Окрім цього консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми.

Мета попереднього діагнозу проблеми — не запропонувати засоби для вирішення проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проект. Попередній діагноз проводився 1-4 дні. Якщо ж у подальшому завдання ускладниться і буде стосуватись кількох сторін діяльності клієнта, можливо знадобиться 5–10 днів.

Також слід зазначити проблеми з якими стикнувся консультант при їх виявленні (див. рис. 2.4). Проте, все вищесказане тільки описує поведінку консультанта та директора підприємства, охарактеризовує сам процес управлінського консультування та безпосередньо один із головних етапів даного процесу. Однак доцільно також розглянути кадровий консалтинг об'єктом вивчення якого можуть бути різні складові кадрової роботи в організації: кадрова політика як система управління персоналом, кадрове діловодство, функції кадрової політики (планування персоналу, відбір і підбір, адаптація, навчання і розвиток, мотивація і стимулювання, оцінка праці, атестація персоналу, планування кар'єри ), діяльність керівників з управління персоналом і інші складові кадрового менеджменту.



**Рис. 2.4. Фактори які впливають на виявлення реальної проблеми ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»**

Крім того, дослідження і корекції можуть підлягати організаційна та корпоративна культури, процеси формування управлінського складу та кадрового потенціалу організації, формування управлінських команд, соціально-психологічні аспекти життя і діяльності колективів, процеси передачі інформації, прийняття управлінських рішень і т.д.

Особливе значення для планування діяльності консультанта має здійснення таких діагностичних процедур, як аналіз кадрової ситуації в організації (підрозділі) та організаційно-кадровий аудит, аудит кадрового складу і аудит кадрового потенціалу організації, що проводяться з використанням цілого ряду технологій і методів отримання, обробки та аналізу кадрової інформації.

У свою чергу, надійність та достовірність отримуваних в процесі виконання проекту результатів безпосередньо була пов'язана зі ступенем відповідальності консультанта. При виконанні завдань в даній області консультант зіткнувся із рядом негативних типових управлінських проблем, зокрема :

- нездатність керівництва усвідомити прямий зв'язок між корпоративною стратегією / структурою організації та проблемою людських ресурсів;
- недостатня точність визначення функцій співробітників організації;
- занижена оцінка важливості ролі, яку вищі керівники організації повинні грати в управлінні людськими ресурсами;
- погане розуміння зв'язку між чотирма основними процесами в галузі управління людськими ресурсами: набір; оцінка; винагороду; розвиток;
- розрив у комунікації між керівництвом і співробітниками через погане розуміння процесів людських відносин у виробництві.
- Нездатність подолати поганий моральний клімат, що викликає низьку продуктивність праці.

Таким чином, роль консультанта в області людських ресурсів полягає в тому, щоб забезпечити менеджера можливостями самостійно справлятися з

проблемами персоналу.

З ілюстрованого рисунку ми бачимо, що існує велика кількість консультувань в області людських ресурсів саме тому консультантом було проведено порівняльний аналіз, результати якого найшли своє відображення у матриці «Аналіз кадрового потенціалу», в якій відображені нормативна (офіційна) кадрова політика, фактична кадрова політика (використовувана на підприємстві) і результати порівняльного аналізу двох політик, що реалізуються за певний період аналізу.

Нижче наведена ілюстрація цієї матриці на деяких елементах кадрової роботи - найм персоналу, підвищення кваліфікації кадрів і управління кар'єрою працівників (див. табл. 2.8, додаток М2). На основі проведеного аналізу сформулювати висновок, проте, що підбір кандидатів був окремою функцією в самій організації. З одного боку, відділ кадрів не ніс відповідальності за подальший розвиток кар'єри вибраних людей. З іншого боку, відділи, в яких повинні були працювати новачки, не були залучені до процесу відбору і призначення. Крім цього, не існувало жодних інструментів за оцінкою співробітників в самій організації. Рекомендації консультанта полягали в зміні процедур найму та управління кадрами так, щоб керівники середньої ланки залучалися в діяльність з відбору кандидатів на більш ранній стадії і щоб відділ кадрів більшою мірою залучався до оцінки співробітників.

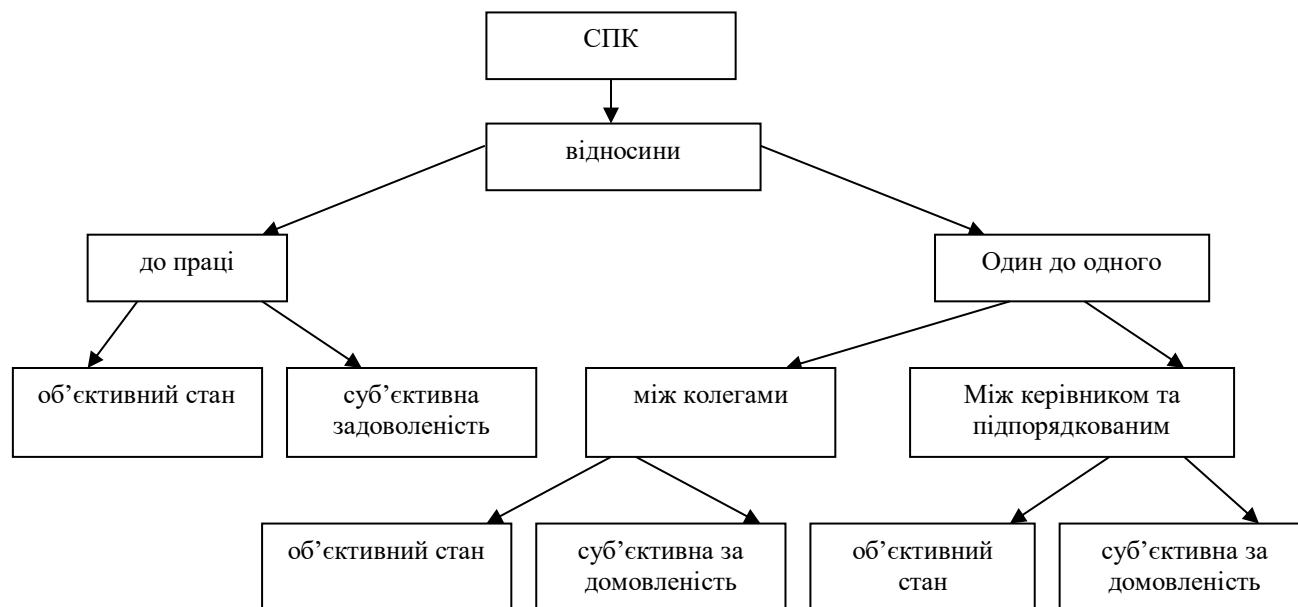
Таким, чином консультант - професіонал з надання послуг управлінського консультування. Якості консультанта визначаються характером завдань консультування і вимогами клієнтів. Діяльність консультантів спрямована на підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії між співробітниками, створення згуртованих команд. Вони працюють над створенням корпоративної культури, поліпшенням системи взаємовідносин з клієнтами, розробляють програми підвищення кваліфікації та сприяють створенню творчої атмосфери. Ще одним зростаючим напрямком є консультації

в галузі найму і звільнень. Їх діяльність спрямована на підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії між співробітниками, створення згуртованих команд. Вони працюють над створенням корпоративної культури, поліпшенням системи взаємовідносин з клієнтами, розробляють програми підвищення кваліфікації та сприяють створенню творчої атмосфери. Менеджери не схильні недооцінити важливість подібних послуг, тому ця робота користується повагою і відповідно оплачується. Компанії цієї групи зацікавлені у фахівцях з психології, професіоналів в галузі навчання та оцінки персоналу, що мають досвід роботи у сфері організації та управління людськими ресурсами. Таким чином, в даному питанні ми розглянули всі аспекти, пов'язані з діяльністю консультантів, а також у наступному розділі запропонуємо шляхи удосконалення даного виду послуг.

### **2.3. Характеристика соціально-психологічного клімату на підприємстві, як передумови проведення консультування для персоналу**

Соціально-психологічний клімат у колективі – це переважаюча в колективі система взаємовідносин між його членами, обумовлена як соціально-психічними особливостями кожного окремо взятого члена, так і об'єктивно сформованими ситуаціями всередині групи, що зачіпають інтереси суб'єктів і мають тимчасовий або постійний, затяжний характер. Інакше кажучи, на СПК у колективі впливають як внутрішні, суб'єктивні чинники, так і зовнішні, або ситуаційні. Суттєвим елементом у загальній концепції СПК є характеристика його структури [3, с. 12]. В якості основної структурної одиниці СПК більшість дослідників виділяють категорію «відносини», яка також прийнята за основу для дослідження на ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж». Тоді у структурі СПК стає очевидною наявність двох основних підрозділів – відносини людей до праці та їх відносини один до одного. На досліджуваному підприємстві відносини один до одного можна диференціювати на відносини між колегами та відносини у системі керівництва та підпорядкування.

Урешті-решт, все різноманіття відносин можна розглянути через призму двох основних параметрів – об'єктивного стану та суб'єктивної задоволеності (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Структура СПК у колективі**

Слід також зазначити, що психологічний клімат колективу, який виявляє себе, перш за все, у відносинах людей один до одного та до загальної справи, цим все ж не вичерпується. Він неминуче позначається і на відносинах людей до світу в цілому, на їх світовідчутті і світосприйнятті. А це, у свою чергу, може проявитися у всій системі ціннісних орієнтацій особистості, яка є членом даного колективу. Таким чином, клімат проявляється певною мірою й у ставленні кожного з членів колективу до самого себе. Ураховуючи все вищезазначене, можна виділити певну структуру СПК на підприємстві, яка враховує не тільки безпосередні елементи (відносини до спільної справи та один до одного), а й опосередковані – відносини людини до світу та до самої себе. Зарахування останніх до опосередкованих пов'язане з їх залежністю не лише від ситуації даного колективу, а й від образу життя, побутового стану, фізичного здоров'я та ін.

Окрім цього, соціально-психологічний клімат, який відображає відносини

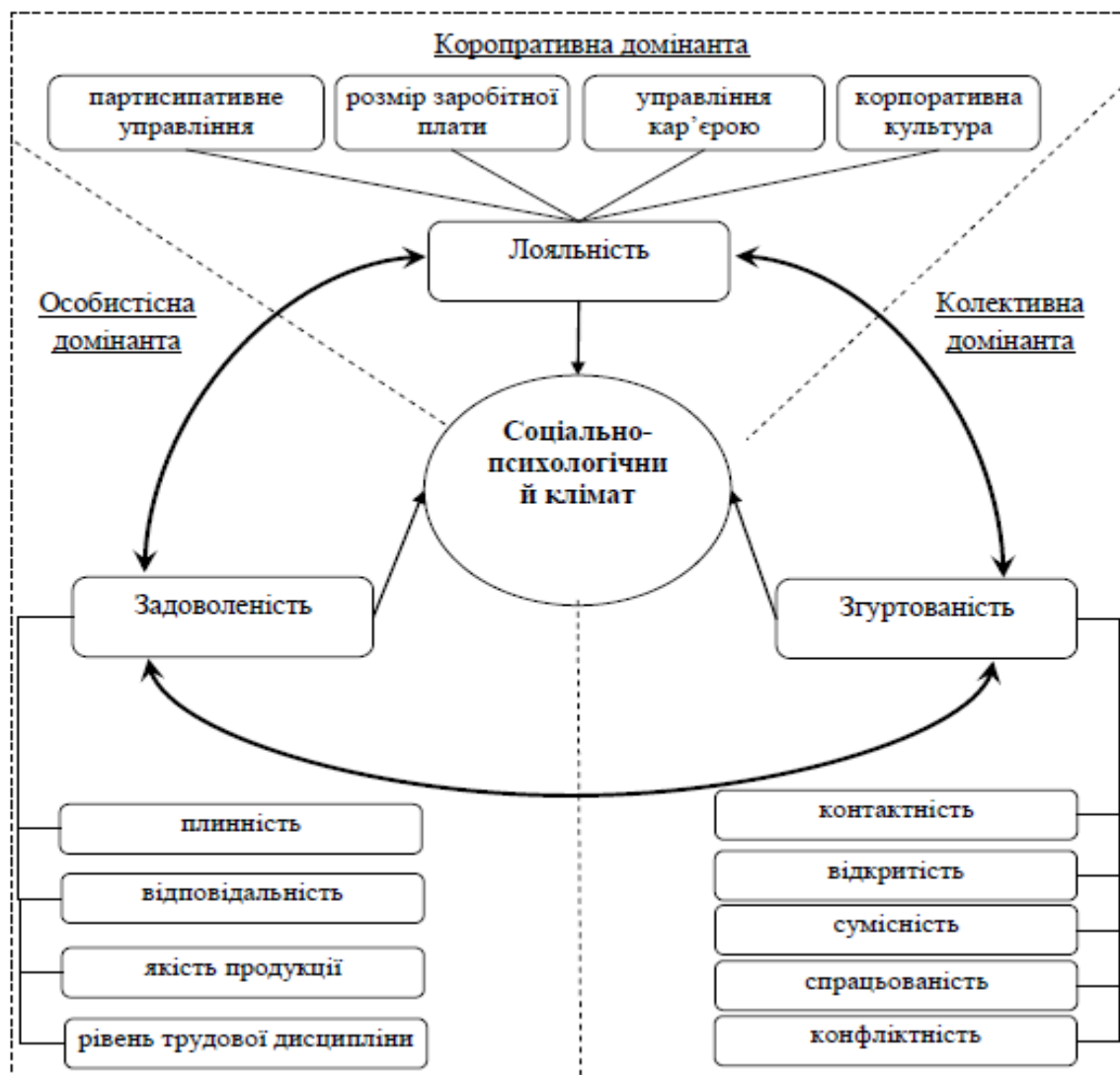
та комунікації в системі, має враховувати ряд показників, які характеризують його різноманітні складові. Враховуючи дану думку всі ці показники можна систематизувати за трьома «домінантами».

«Домінанта» (від лат. *dominus* - пануючий) – поняття, запропоноване російським фізіологом О. О. Ухтомським, що позначає пануючий у той або інший часовий відрізок вогнище фізіологічного збудження в центральній нервовій системі, на якому відбувається «переключення» подразників, які звичайно індіферентні щодо цього вогнища. Тобто в кожний момент часу у мозку вибирається лише одне вогнище збудження (домінанта) і вся енергія інших вогнищ передається цьому вогнищу (при цьому всі інші бажання гальмуються) [91].

Враховуючи це, в контексті даного дослідження під «домінантою» слід розуміти пануючу, переважаючу на певному проміжку часі складову зазначеної системи, яка має найбільший вплив на якість соціально-психологічного клімату та визначає його стан. Іншими словами, домінанта формує сукупність показників, за допомогою яких можна визначити рівень психологічного клімату в колективі, оцінити його та на основі цього сформулювати реальні пропозиції щодо удосконалення.

Спираючись на тезу стосовно розгляду СПК через призму відносин та комунікацій в ланцюзі «працівник – колектив – підприємство» «домінантами» соціально-психологічного клімату є:

- 1) «особистісна домінанта »;
- 2) «колективна домінанта »;
- 3) «корпоративна домінанта » (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Вплив домінант на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»**

«Особистісна домінанта» відображає переважаючий вплив на стан соціально-психологічного клімату особистісну компоненту, персональні відчуття працівника, його емоційний стан, відношення до власної праці, колективу та підприємства в цілому. Дана домінанта характеризується таким показником як задоволеність індивіда.

Задоволеність людини працею є універсальним критерієм інтерпретації найрізноманітніших вчинків окремих працівників і трудових груп. Тому знання стану задоволеності працею є необхідним для керівників будь-яких підприємств,

організацій або установ усіх рівнів. Зрозуміти необхідність коректного управління таким станом – це знайти один із важелів впливу на рівень загального соціального добробуту в колективі, тобто його СПК.

Однак, задоволеність працею не є однорівневим показником, який можна просто кількісно оцінити. Для визначення рівня задоволеності необхідно враховувати певний ряд складових (інших показників), які її характеризують. Розглянемо дані складові більш детально:

- відповідальність – відображає наявність або відсутність зони відповідальності за посадою та особистої волі працівника до її прийняття, а також обумовлюється обоюдними зобов'язаннями, які беруть на себе найманий працівник та роботодавець в контексті трудових взаємовідносин. Тобто відповідальність складається з юридичної та моральної компоненти. Даний показник визначається за результатами аналізу посадових інструкцій, контрактів тощо;

- плинність – є одним з основних показників, які характеризують ефективність системи управління в цілому. Він відображає трудовий рух працівника у зв'язку зі зміною місця роботи, що обумовлено небажанням та неготовністю працівника витратити власні зусилля в межах даного підприємства. Даний показник є своєрідним індикатором, сигналом для роботодавця щодо наявності проблем, які існують на підприємстві, у тому числі й в сфері соціально-психологічного клімату. Рівень плинності визначається в першу чергу за допомогою коефіцієнта плинності кадрів;

- рівень трудової дисципліни – відображає бажання та готовність працівника приймати визначені правила підприємства стосовно поведінки в процесі виконання трудових обов'язків та оцінюється через зафіксовані порушення, встановлені правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями кодексу корпоративної етики тощо. В першу чергу дана складова

обумовлюється тим, наскільки раціонально підібрано місце працівника в виробничому процесі, враховано його психофізіологічні особливості;

➤ якість продукції, яка виготовляється – є безпосереднім результатом задоволеності або незадоволеності працею людиною, яка реалізується через дію низки факторів впливу: технічних (якість сировини та матеріалів, справність обладнання та рівень технології тощо); організаційних (графік роботи, рівень обладнання робочого місця, функціональна завантаженість тощо); економічних (наявність прямої залежності оплати праці від якісних показників роботи). Характеризується показником браку з вини працівника;

➤ виконання виробничих завдань – відображає бажання та готовність працівника якісно, в повному обсязі та вчасно виконувати роботу у відповідності до встановлених вимог. Характеризується показниками часу, за який реалізовано завдання, виконано план, а також безпосередньо пов'язано із якістю роботи, недопущення браку тощо.

Таким чином, оцінити задоволеність працею можна як похідну від низки значень наведених вище показників (у даному випадку дані збираються безпосередньо керівником) або за допомогою письмового опитування працівників з використанням тестів, питання в яких також відображають наведені вище складові задоволеності працею. Приклад такого тесту наведено у Додатку Г.

«Колективна домінанта» ілюструє переважаючий вплив на якість соціально-психологічного клімату міжособову складову; відносини, які панують в колективі, їх конструктивну або деструктивну дію на трудові процеси. Дана домінанта характеризується таким показником як згуртованість колективу, який відображає соціально-психологічний клімат трудового колективу з точки зору його єдності та інтегрованості.

Згуртованість характеризує ступінь прихильності до групи її членів і визначається двома основними змінними – рівнем взаємної симпатії в

міжособистісних відносинах і ступенем привабливості групи для її членів. В цілому згуртованість може характеризуватися такими показниками, як: спрацьованість; сумісність; контактність; відкритість; рівень конфліктності тощо. Надалі ми будемо розглядати згуртованість, як показник позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Наступним нашим кроком буде розгляд показників позитивної (здорової) соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі на ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж» :

1. Згуртованість та організованість. Колектив на підприємстві може налічувати від 10 і більше працівників. Керівництво ним, особливо на великому підприємстві, є досить складною справою. Адже успіх діяльності кожної організації забезпечує цілеспрямований колектив однодумців, в якому цінують індивідуальність, творчі здібності, характер, інтереси й уподобання кожної особистості. Згуртувати колектив на підприємстві не означає «вишикувати всіх за ранжиrom», заборонити особисті думки і погляди, виконувати все за командою. Навпаки, у ньому повинно максимально реалізуватися творче начало кожного, але вся різноплановість має узгоджуватися з певною методичною концепцією. У колективі слід чітко сформулювати перелік того, що оцінюється словом «так», а також те, чому потрібно сказати «ні».

Колектив на ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж» характеризується значним рівнем організованості і згуртованості. Він налічує 25 чоловік, керівний персонал складається з директора і 2 менеджерів. Більшість працівників працюють в організації від початку його створення. Робочий склад працівників підприємства у своїй роботі керується встановленими правилами (див. рис.2.7). Але не все так просто в колективі, як здається на перший погляд. Певні труднощі існують через формування значної кількості неформальних груп, які у свою чергу гальмують виготовлення продукції. Оскільки між ними виникають конфлікти, які вони вирішують під час виробничого процесу.

Тому, на нашу думку доцільним буде прийняття на роботу психолога за сумісництвом, який буде проводити різноманітні тренінги по згуртуванню колективу, зняттю емоційного напруження, покращенню стосунків між співробітниками. Згуртуванню колективу сприяє також проведення різних заходів, спільне відзначення професійних свят. Велике значення у згуртуванні колективу має також проведення спортивно-туристичних зльотів працівників, змагань з волейболу та стендової стрільби, проведення профкомом походів вихідного дня для колективу.

3. Мажорний життєстверджуючий настрій у колективі. Залежить від самопочуття, сімейної злагоди, результатів роботи, а також від зовнішніх умов (пригнічений колега, необережне слово, недоречна посмішка). Чіткі орієнтири в діяльності підприємства, кожного працівника теж стабілізують самопочуття, налаштовують на діловий лад, захищають від емоційного перепаду. Завдяки справедливим універсальним вимогам керівництва настрої стає позитивним фактором працездатності, ініціативності, добрих стосунків між людьми.

Мажорного настрою на ТДВ ЧСМІНУ «Мясомолмонтаж», в колективі, нажаль, не спостерігається. Головною причиною цьому є складне економічне, політичне становище в країні та, у зв'язку з цим, низький рівень оплати праці. Також негативним фактором є застаріле обладнання, яке призводить до зменшення виготовлення продукції та її реалізації.

Але в той же час керівництво підприємства намагається сприяти підвищенню загального настрою в колективі. В закладі налагоджена система мотивування працівників, використовується заохочення та мотивування у вигляді грамот, преміювання.

4. Атмосфера колективної турботи на підприємстві, взаємоповаги і підтримки, узгодженої взаємодії. Справжні товариські ділові взаємовідносини залежать від співвідношення особистих і колективних інтересів. Безперечно, спільна професійна діяльність формує певну спільність професійних інтересів.

Проте, у професійній діяльності інтереси деякою мірою можуть варіюватися. Тому зближення їх інтересів є вирішальним для формування в колективі здорової соціально-психологічної атмосфери.

В колективі на досліджуваному підприємстві панує атмосфера взаємоповаги, підтримки та турботи. Працівники завжди готові прийти на допомогу один одному і не тільки консультаційною порадою, але, якщо треба й матеріальною допомогою. Колектив збирає кошти, якщо трапляється трагічні випадки з працівниками або членами їх сім'ї. Колектив організовує відвідування працівників в разі хвороби. Але часто діям працівників в таких випадках не вистачає узгодженості, тут також присутня проблема розподілу колективу на табори. Турбуються в колективі і про пенсіонерів, своїх колишніх співробітників. Їх запрошують на різні свята, заходи, допомагають матеріально.

Соціально–психологічна атмосфера справляє позитивний або негативний вплив на особистість. У колективі нашого підприємства, де співробітництво, підтримка й повага є нормою взаємин, будь-який працівник відчуває радість від спільної праці, бажання знаходитись у такому колективі. Якщо в ньому панують байдужість, формалізм, примус, особистість відчуває пригніченість, відчуженість. Вельми своєрідно на стосунки людей впливає такий соціально-психологічний феномен, як чутки.

Чутки — офіційно не підтверджені повідомлення, що передаються в процесі безпосередніх контактів між людьми.

З'являються вони у судженнях та уявленнях людей і передаються завжди в емоційно забарвленій суб'єктивній інтерпретації. Джерелом чуток, як правило, є дефіцит інформації, що й «живить» такі фантазії людей [1; 30].

Чутки негативно позначаються на взаємостосунках між людьми, формуючи нездоровий соціально-психологічний клімат, породжуючи нещирість у взаєминах людей.

Що стосується колективу підприємства ТДВ ЧСМІНУ «М'ясомолмонтаж»,

то чутки в ньому розповсюджуються швидко у зв'язку зі специфікою жіночого колективу (жінки мають схильність до передавання інформації, а за багатократного передавання інформації частим є викривлення повідомлення). Але через те, що колектив розбитий на 2 табори, чутки не поширюються по всьому колективу. Частіше за все чутки не носять особистого характеру, а більш пов'язані з професійною діяльністю.

Отже, проблема ефективного консультування управління персоналом сучасного підприємства в умовах дестабілізації економіки, жорсткої конкуренції, обмеженості фінансових, матеріальних і людських ресурсів, а також необхідності у зв'язку з цим інтенсифікації трудових процесів, максимального залучення працівників у професійну діяльність актуалізує питання формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація даної задачі сприятиме створенню продуктивної атмосфери, тобто певних умов, необхідних для своєчасного якісного виконання виробничих завдань, розвитку трудового потенціалу, а відповідно й досягненню цілей підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ КОНСУЛЬТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ ЧСМНУ «МЯСОМОЛМОНТАЖ»**

### **3.1. Використання консультування для організації тренінгу на підприємстві**

Ефективність консультування відбиває його результативність у досягненні поставлених цілей. Консультування на підприємстві надає можливість проводити оптимізацію системи управління кар'єрою співробітників підприємства. В першу чергу, слід звертати увагу на систему оплати праці в окремих підрозділах. Оскільки, мотивація працівників має свій вплив при наданні консультацій. У першу чергу, необхідно переглянути систему оплати праці менеджерів підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж».

Будучи суб'єктом, кожен працівник реалізує себе в трьох реальностях, а саме реальності пізнання, реальності відносини і реальності перетворення. Інакше кажучи, сутність суб'єктного прояву полягає в пізнанні предметів навколишнього і внутрішнього світу, у виробленні ставлення до цих предметів і в їх перетворенні. Так, виходячи з цього, можна визначити найважливішу мету психологічного тренінгу для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж», як розвиток суб'єктності, яке відбувається в результаті конструктивних змін системи знань персоналу, його відносин і його умінь по перетворенню будь-яких об'єктів. Отже, найважливіші області психологічної реальності учасників, з якими працює тренер, - системи уявлень, відносин і умінь.

Тренінг — це запланований процес зміни ставлення, знання та поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання поставлених завдань.

У практичній діяльності підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» тренінги слід спрямувати на розвиток здібностей працівників й задоволення

поточних і майбутніх потреб. Для даного підприємства тренінг-цілі можуть формуватися на основі потреб і прагнень майбутнього фахівця, орієнтовних кваліфікацій, розвитку його самодовіри, гнучкості, базових навичок. Крім того, що тренінг має суспільне й організаційне значення, він може задовольняти й особистісні потреби індивіда. Часто персонал, відчуваючи турботу про себе, під час підвищення кваліфікації відповідає значним збільшенням ентузіазму в роботі. Проблема полягає в тому, що працівники часто не усвідомлюють своїх власних потреб. Тому, допомога у визначенні напрямків та цілей навчання є важливою для саморозвитку.

Системи тренінгу в практиці підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» чітко скоординовані для того, щоб навички прикладного характеру, наприклад прямого продажу, отримані раз, могли бути використані в усіх секторах на ринку праці. Для того щоб тренінг був ефективним, необхідно не лише виявити тренінг-цілі індивідів і робочої групи, а й об'єктивні потреби підприємства. Однак потреби окремого працівника й підприємства можуть вступати в протиріччя. Їхнє узгодження легше відбувається для спеціалістів і службовців переважно високого освітнього рівня, ніж для інших, некваліфікованих робітників. Не професіонали й не управлінці мало усвідомлюють свої потреби в тренінгу й мають мало можливостей щось зробити для вдосконалення своїх робочих перспектив. З практичного досвіду існують значні відмінності у фінансуванні тренінгових програм і розвитку працівників різних рівнів.

Відмінність між спеціалістами консультантами й некваліфікованими працівниками збільшується за використання гнучких виробничих комплексів, коли створюється ударне ядро співробітників і є працівники неповного робочого дня або короткочасних контрактів. У таких випадках на навчання і розвиток останніх витрачається менше часу та грошей. Тому важливо виявляти потреби в розвитку таких працівників, щоб у перспективі сприяти їхній кар'єрі. Також

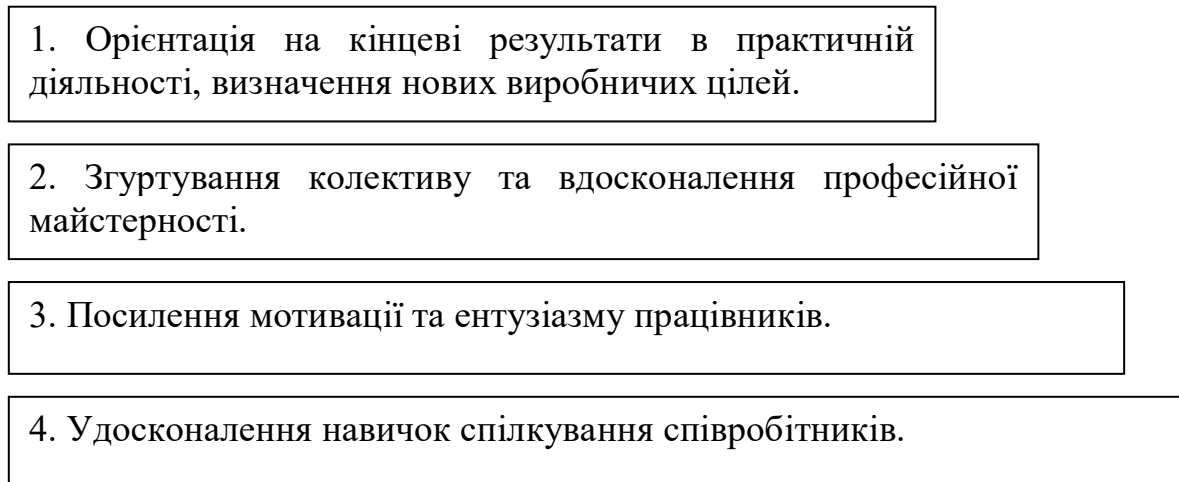
передбачити можливість реалізації особистісних очікувань і розв'язання організаційних проблем, які є типовими в робочій ситуації.

З урахуванням особистісних потреб працівників ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» і процесів, які відбуваються на підприємстві, слід здійснювати планування тренінгу та розвитку людських ресурсів з використанням елементів системного підходу (рис.3.1, додаток Н). Так, складання плану такого навчання, яке повинно ліквідувати відмінність між організаційними вимогами та наявними знаннями і навичками працівників.

Різноманітні тренінгові програми мають різноаспектний зміст і призначення: тренінг у шкільній системі (Франція), тренінг для адаптації на ринку праці (Швеція), саморозвиток, тренінг на робочому місці, розвиток колективної відповідальності та індивідуальної ініціативи (Японія), підготовка до роботи (Великобританія), удосконалення технічних навичок та комунікабельності співробітників, створення робочих команд та ін. Тренінг — це інвестиція. Як будь-які інші види інвестицій, він може принести прибуток або інші результати.

Основною відмінністю тренінгів від усіх інших форм навчальних занять є їхня чітка підпорядкованість головній навчальній меті — тренуванню навичок. Отже, у цілепокладанні цієї форми роботи на перший план виходять афективні й психомоторні цілі, когнітивні ж мають другорядне значення. При проведенні консультування для персоналу підприємства ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» слід проводити моделювання різних видів тренінгів (рис. 3.2, додаток Н). Так, наведені кроки є надзвичайно важливими. Тому недопустимо на II етапі обмежитися запитанням «усім зрозуміло?», на III етапі — залученням двох-трьох слухачів, на IV етапі — домашнім завданням або самостійною роботою. Тренінг буде передбачати, що кожен має продемонструвати вміння самостійно виконувати практичні дії. Іноді для цього потрібно виділити додатковий час, окреме заняття, навіть ризикнути втратою угоди або викликати негативні емоції.

Для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» тренінгові форми роботи слід формувати на використанні одного основного методу або кількох різних (міні-лекція, дискусія, кейс-метод, управлінська гра). Вибір методів залежить від складності тренінгових завдань та тривалості занять. Представимо основні завдання тренінгів (рис. 3.3).

- 
1. Орієнтація на кінцеві результати в практичній діяльності, визначення нових виробничих цілей.
  2. Згуртування колективу та вдосконалення професійної майстерності.
  3. Посилення мотивації та ентузіазму працівників.
  4. Удосконалення навичок спілкування співробітників.

**Рис. 3.3. Основні завдання тренінгів  
для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж»**

Для пошуку найкращих співробітників для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж», бажано вдаватися до послуг спеціалізованих агенцій. Необхідно приділити увагу навчанню співробітників підприємства. Для цього на підприємстві слід проводити різні тренінги.

Так, пропонуємо звернути увагу на існуючий спеціалізований тренінг для менеджерів з продажу, який можна провести для працівників підприємства (рис. 3.4).

Так, результатом тренінгу буде підвищення рівня продажів менеджерами за рахунок вдосконалення навичок переговорів, ефективного укладення угод при взаємодії з клієнтом.

Тренінг «Клієнт - орієнтований продаж»

1. Особливості роботи менеджера з продажу текстилю. Галузева специфіка технологічного циклу роботи менеджера. Взаємодія менеджера із зовнішніми і внутрішніми клієнтами.

2. Клієнт орієнтований підхід у продажах. Ефективна взаємодія із замовником. Техніки задавання питань. Основні прийоми активного слухання. Точне визначення потреб клієнта. Розмова з клієнтом на мові вигод: як провести ефективну презентацію.

3. Робота з запереченнями. Виявлення та відпрацювання прихованих заперечень клієнта. Цінова аргументація.

4. Заключні етапи процесу продажу. Завершення продажу, оформлення угоди. Сервісне супроводження клієнта.

5. Робота з рекламациями. Алгоритм ефективної взаємодії з конфліктними клієнтами. Запобігання конфліктних ситуацій та претензій з боку клієнтів.

6. Активний пошук нових замовників. Як знайти найбільш вигідних клієнтів.

### **Рис. 3.4. Спеціалізований тренінг для менеджерів з продажу**

Також, пропонуємо звернути увагу керівництву підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» на проведення тренінгу «Залучення й утримання самих вигідних замовників підприємства» серед персоналу, як результат успішного консультування.

Так, завдяки даному тренінгу на підприємстві зможуть знайти найбільш вигідних клієнтів, встановити довготривалі партнерські відносини з клієнтами, обійти конкурентів і значно збільшити обсяги продажів. Зрозуміло, що менеджер з продажу має вирішувати такі основні завдання:

- здійснення продажів продукції компанії;
- пошук і залучення нових клієнтів;
- збирання та первинна обробка інформації:
- про ринок, конкурентів, потенційних клієнтів.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Тренінг «Залучення й утримання самих вигідних замовників підприємства»</u></p>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Принципи ефективного пошуку нових замовників. Методи визначення цільової групи перспективних клієнтів, з урахуванням взаємної вигоди. Ключові фактори успіху в процесі залучення нових вигідних замовників на виставках, презентаціях, за допомогою телемаркетингу і особистих зустрічей.</p>                     |
| <p>Ефективне використання рекомендацій, знайомств і зв'язків для завоювання довіри перспективних замовників. Техніки успішної аргументації цінності пропозиції для різних типів замовників.</p>                                                                                                                      |
| <p>Прийоми врахування особливостей клієнта та його бізнесу для довгострокового взаємовигідного партнерства. Специфіка та ключові фактори успіху роботи з VIP клієнтами. Зворотній зв'язок - ефективний засіб розвитку ділового співробітництва з клієнтами. Як звести до мінімуму негативні наслідки рекламаций.</p> |

**Рис. 3.5. Тренінг «Залучення й утримання самих вигідних замовників підприємства»**

Слід звернути увагу на те, що робота менеджера може отримувати оцінку своєї діяльності за критеріями представленими в таблиці 3.1, додаток Н2. Для поліпшення роботи ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» слід розробити посадові посібники для його співробітників, що включає в себе перелік їхніх посадових обов'язків. Також кількісні та якісні оцінки їхньої діяльності. Розробка посадової інструкції допоможе звести до мінімуму виконання співробітниками роботи, не пов'язаної з їх спеціальністю і професією; полегшить оцінку праці співробітників, як з боку їхніх безпосередніх начальників, так і ними самими.

### **3.2. Пропозиції щодо проведення підвищення кваліфікації персоналу, як наслідковий метод консультування персоналу**

На підприємстві ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» атестація, як наслідковий метод консультування при управлінні персоналом є важливим напрямом в роботі з ним, що хоч і не відноситься безпосередньо до системи стимулювання, але надає сильну стимулюючу дію. Потенційна ефективність атестації значна, якщо результати атестації впливатимуть на премію співробітника, будуть враховані при формуванні кадрового резерву на керівні посади, будуть затребувані співробітниками при плануванні кар'єри і навчанні. Проте в даний час, атестаційні заходи сприймаються співробітниками негативно, так як традиційно атестації проводилися формально, без чітких критеріїв оцінки, при цьому характерним було створення психологічної напруженості в колективі до атестації, і відсутність реальних змін (кадрових, мотиваційних) після неї. На даному етапі кадрового резерву, як такого на підприємстві немає, в усякому разі документально це не зафіксовано. При цьому поняття кар'єрного зростання на підприємстві можна визначити формально, оскільки все в керівній ланці кадрових змін за період аналізу не відбувалось, а у минулому на вакансії, що звільняються, набиралися люди «зі сторони».

Дієвий метод оцінки та підбору персоналу передбачає такий порядок дій. Визначення загальних цілей підприємства, потім визначити проміжні цілі, які підприємство має досягти за вже наявними трудовими ресурсами. У ході аналізу стає зрозуміло яких позицій не вистачає, а які - зайві. На цьому етапі формується потреба, як в нові вакансії, так і в заміні існуючого персоналу. Далі, в рамках конкретного підрозділу, визначається кінцевий результат, який необхідно отримати від співробітника, який у свою чергу визначає критерії відбору. Також важливі не тільки показники майстерності претендента, але і його психологічні особливості.

В основі системи відбору персоналу повинне лежати якісне сприйняття претендента. Діагностиці повинні піддаватися різні сторони його особистості: емоційно-вольова сфера, інтелектуальний рівень розвитку, особливості ставлення до інших людей, поведінка в робочому середовищі і властивості характеру. Але найголовніше, при проведенні «інтерв'ю на продуктивність» можна визначити, які саме особисті якості людини заважають йому здійснювати результативну діяльність.

Остаточне рішення про прийом на роботу повинно виноситися по всій сукупності результатів. Якщо претендент буде мати високу мотивацію то незначні негативні риси характеру можна спокійно відвести на другий план. Ідеальний варіант, це коли людиною рухає не тільки фінансова мотивація, а й особистісна. Перш за все на підприємстві ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж» потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року начальник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік, бюджет на утримання персоналу з ТДВ ЧСМНУ «М'ясомолмонтаж». Спільно розроблений план з підбору персоналу, а саме окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій, оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу, при відкритті нової позиції, що формується начальником відділу кадрів, результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затверджені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової

позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

Застосування автоматизованої інформаційної системи «Відділ кадрів» дозволяє застосувати чисельні модулі.

Модуль «Оцінка персоналу» дозволяє автоматизувати процес проведення атестацій, організувати управління по цілях, а також планувати розвиток персоналу на основі результатів оцінки.

Вирішуються:

- Автоматизація оцінки персоналу за компетенціями.
- Автоматизація процедур оцінки та планування діяльності.
- Отримання зворотнього зв'язку за методом «360°».
- Тестування.
- Оцінка і ранжування посад.
- Підготовка аналітичних звітів за результатами оцінки.

Основні функції модуля:

- Ведення бібліотеки компетенцій персоналу.
- Ведення бібліотеки ключових показників ефективності (KPI, KBI).
- Створення профілів посад.
- Оцінка персоналу за компетенціями.
- Оцінка діяльності.
- Оцінка і ранжування посад.
- Формування рекомендацій.

Найбільш поширеними сьогодні метод оцінки - метод «360°», який можемо запропонувати для оцінки персоналу на ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» [15]. Оцінка «360°» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку рис. 3.6, додаток НЗ. Оцінки засновані на окремих

твердженнях, які в сукупності формують різні області компетенцій. Окремі пункти анкети описують особливості поведінки працівника, а компетенції утворюють розділи, за якими ці особливості групуються й обробляються. Звіт містить нижчеперелічені розділи.

- Модель компетенцій. У цьому розділі розповідається про моделі компетенцій, на якій заснований цей звіт:

- Профіль компетенцій. Складаються діаграми моделі компетентності. Ці діаграми представляють собою звіт «360°» по кожній з компетенцій. Кожна компетенція описується кількома твердженнями, які в свою чергу є елементами анкети. Оцінки кожного твердження групуються за компетенціями, підсумовуються, і потім обчислюється їх середнє значення. Ці значення представляються у вигляді діаграм, які можуть бути використані для оцінки вражень респондентів про кандидатів по кожній з компетенцій. Середні оцінки представлені для кожної з груп респондентів. Оцінки знаходяться в межах 1-5, де 1 це Ніколи, а 5 це Завжди. Тонка лінія під деякими з графіків показує розкид оцінок, які були використані при складанні цього графіка, і дозволяє оцінити розкид думок різних респондентів. Середня оцінка компетенцій є середньою оцінкою всіх респондентів, включаючи суб'єкта, для кожної з компетенцій.

- Оцінка кандидата: 1 керівник, 5 підлеглих, 4 колеги і 3 інші співробітники (додаток П).

- Діаграма оцінки здатностей. Ці графіки демонструють середні оцінки здібностей, формують компетенції. Оцінки розбиті по групах респондентів. Тонка лінія під деякими з графіків показує розкид оцінок, використаних при складанні цього графіка. Це дозволяє оцінити розкид думок респондентів. Середня оцінка здібностей - це середній бал за кожен з здібностей, незалежно від типу респондентів. Аналогічні діаграми будуються для інших підрозділів профілю здібностей.

- Інший розділ - аналіз істотних відмінностей. Колонка власна оцінка,

зазначена синім, показує власну оцінку. Інші колонки показують різницю між власною оцінкою і оцінкою інших респондентів. У цій таблиці представлені тільки ті здібності та затвердження, різниця в оцінці яких найбільш істотна. Ця таблиця показує до 16 максимальних відмінностей, у яких різниця становила хоча б 0,5 пункту між значенням власна оцінка та оцінками респондентів. Позитивні і негативні відмінності показують відповідно слабкі місця і приховані таланти.

- Таблиця діапазонів оцінок. Цю інформацію можна використовувати для того, щоб зрозуміти, як до Вас ставляться колеги або різні групи. Наприклад, оцінка 2 може означати, що всі респонденти оцінили дане твердження на 2, а може означати, що хтось оцінив його на 5, а ще три респондента - на 1. Незважаючи на те, що середній бал однаковий, він може маскувати полярність думок різних респондентів. Інформація з даної таблиці дозволяє задуматися над тим, чому думки були настільки полярні, і зробити відповідні висновки.

У наступній таблиці 3.2 (додаток П1)S показує, як кандидат оцінив себе, Р показує, як кандидата оцінив керівник, П показує, як оцінив підлеглий, К показує, як оцінив колега і К показує, як оцінили інші співробітники.

- Точковий графік (рис. 3.8, 3.9, додаток П2). Даний звіт представляє собою загальний аналіз екстремумів за компетенціями. Маленька точкова діаграма показує дійсні оцінки, в той час як головна діаграма демонструє відносну різницю в оцінках. У тих випадках, коли оцінки, поставлені собі, збігаються з оцінками інших респондентів, крапка буде перебувати у верхньому правому або лівому нижньому квадрантах.

Таким чином, робітник ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» може зробити висновки, а саме прийняти рішення про необхідність подальшого розвитку своїх підтверджених сильних сторін і скласти план для необхідного розвитку. Решта квадранти вказують на необхідність подальшого аналізу «сліпих плям» і використання прихованих сильних сторін.

Кружечки, що позначають компетенції працівника, на обох графіках

показують координати рейтингу і рейтингу, присвоєного іншими респондентами.

Проте вирішення задач оцінок може бути автоматизованим шляхом широкого застосування методів і тестів інженерної психології і ергономіки, баз знань і експертних систем. Оцінкою працівників послуговуються при прийнятті рішень про використання персоналу.

Кадрові питання, як правило, завжди бувають в полі зору першого керівника. Проблеми підвищення ефективності використання людських ресурсів на підприємстві ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» це предмет особливої уваги органів управління колективу суспільства. При оцінці складності і якості роботи службовців враховуються особливості діяльності різних посадових і професійно-кваліфікаційних груп цієї категорії працівників і результативність їх трудового внеску.

Атестації підлягають службовці всіх найменувань і категорій відповідно до наказу «Про затвердженні номенклатури посад» директору ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж». Атестація службовців може носити черговий і позачерговий характер. Результатом атестації службовців є встановлення відповідності їх професійних і особових якостей, а також досягнутих результатів діяльності що пред'являється працівникові даної посади кваліфікаційним вимогам відповідно до кваліфікації виконуваної ними роботи. Основною характеристикою кваліфікації працівника є її складність і якість, які оцінюються виходячи із змісту праці (функції).

Оцінка кваліфікаційного рівня службовця ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» здійснюється комплексно і ґрунтується на урахуванні специфіки праці цієї або іншої категорії службовців і результативності, що досягається, в роботі. Оцінка рівня кваліфікації службовців на основі розгляду їх професійних і особових якостей обов'язково повинна супроводжуватися проведенням аналізу результатів праці. За підсумками проведення атестації видається наказ, в якому міститься короткий аналіз позитивних сторін і недоліків в її проведенні, затверджуються

розроблені заходи за наслідками атестації.

Звичайно, повертатися до старої системи атестації кадрів навряд чи розумно. Тому пропонується більш вдосконалену (чим проводилася раніше) методику оцінки персоналу на підприємстві ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» - співбесіда. Проте безпосередньо перед самою атестацією рекомендується провести анкетування працівників. Умовно контингент що атестуються пропонуємо розділити на 3 групи. Першу групу складуть фахівці всіх напрямів і керівники первинних трудових колективів, до другої групи увійдуть так звані керівники середньої ланки (начальники цехів, ділянок, відділів і т.п.); у третю групу будуть включені головні фахівці, керівники структурних підрозділів і їх заступники.

Отже, практична реалізація викладених пропозицій і рекомендацій по зміні кадрової політики, внесення доповнень і змін до колективного договору, що діє, дозволять підвищити ефективність використання кадрового потенціалу ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж», зробити його досконалішим поточним і перспективним цілям і завданням підприємства, що відповідають.

Найважливішим чинником ефективної роботи для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників йде значно менше часу, чим менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше і ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники дістають можливість технологічно «бачити» значно більше своїх безпосередніх обов'язків в процесі виробництва. Саме це багато в чому зумовлює вищий ступінь задоволення своєю працею. В процесі діяльності виникає дефіцит деяких професій. З цією метою в ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» організовується курсове навчання з подальшим

привласненням працівникові другої професії. ТДВ ЧСМНУ «Мясомолмонтаж» має ділові зв'язки з декількома учбовими закладами, у тому числі і за межами області. Сучасний рівень техніки вимагає підготовки фахівців вищої кваліфікації в спеціалізованих навчальних закладах вищої освіти.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Управлінське консультування проводять фахівці різних областей. Консультують юристи, економісти, маркетологи, аналітики, психологи і соціологи. Консультант апелює до предметної сфери своєї науки і до широкого практичного досвіду, до вже досягнутого рівня технології, кваліфікації тих, хто, як очікується, буде використовувати створену ним технологію.

Ми погоджуємось із наведеними визначеннями поняття «управлінське консультування». Отже, на нашу думку, управлінське консультування слід розглядати як послугу, яка надається консультантом з метою допомогти підприємству в питаннях діагностики, аналізі та практичному рішенні проблемних ситуацій.

Також, консультування може використовуватися для спеціальних разових заходів, що вимагають високої кваліфікації і спеціального досвіду. Консультування - навпроти, швидко зростаючий ринок. Сьогодні, по деяких оцінках, по темпах зростання лише ринок інтернету-технологій, телекомунікацій випереджає консультування. Проаналізуємо попит на консультування лише по двох шкалах - доступності і бажаності консультаційних послуг.

У практиці управлінського консультування сформувалися певні моделі взаємодії між консультантом і клієнтом, які відрізняються організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації.

Управлінське консультування розглядається, перш за все, як метод вдосконалення практики управління, який може бути використаний, як окремим

консультантом, так і приватною чи державною організацією. Також управлінське консультування перетворилося на професію для осіб та організацій, які зробили його своїм основним заняттям.

Консультування на підприємстві здійснюється за такими основними напрямками, як: консультування з питань зв'язку стратегії, організаційної структури та управління людськими ресурсами, консультування з питань класифікації службових посад ресурсами, консультування з питань ролі вищих менеджерів в управлінні людськими ресурсами, консультування в області людських ресурсів. На основі проведеного аналізу сформулювався висновок, проте, що підбір кандидатів на підприємстві був окремою функцією в самій організації. З одного боку, відділ кадрів не ніс відповідальності за подальший розвиток кар'єри вибраних людей. З іншого боку, відділи, в яких повинні були працювати новачки, не були залучені до процесу відбору і призначення. Крім цього, не існувало жодних інструментів за оцінкою співробітників в самій організації.

В контексті даного дослідження проведено характеристику соціально-психологічного клімату на підприємстві, як передумову проведення консультування для персоналу та запропоновано використання терміну «домінанта», під яким розуміється пануюча, переважаюча на певному проміжку часі складова системи «працівник – колектив – підприємство», яка має найбільший вплив на якість соціально-психологічного клімату та визначає його стан. Іншими словами, домінанта формує сукупність показників, за допомогою яких можна визначити рівень психологічного клімату в колективі, оцінити його та на основі цього сформулювати реальні пропозиції щодо управління ним. Окрім цього, розглянуто позитивні соціально-психологічні показники наведено їх характеристику, яку отримано в результаті досліджень.

У практичній діяльності підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж» тренінги слід спрямувати на розвиток здібностей працівників й задоволення

поточних і майбутніх потреб. Для даного підприємства тренінг-цілі можуть формуватися на основі потреб і прагнень майбутнього фахівця, орієнтовних кваліфікацій, розвитку його самодовіри, гнучкості, базових навичок. З урахуванням особистісних потреб працівників ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж» і процесів, які відбуваються на підприємстві, слід здійснювати планування тренінгу та розвитку людських ресурсів з використанням елементів системного підходу. Для підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж» тренінгові форми роботи слід формувати на використанні одного основного методу або кількох різних (міні-лекція, дискусія, кейс-метод, управлінська гра). Вибір методів залежить від складності тренінгових завдань та тривалості занять.

Ми запропонували звернути увагу на спеціалізований тренінг «Клієнт - орієнтований продаж» для менеджерів з продажу, який можна провести для працівників підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж».

Також, пропонуємо звернути увагу керівництву підприємства ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж» на проведення тренінгу «Залучення й утримання самих вигідних замовників підприємства» серед персоналу, як результат успішного консультування.

Нами зазначено, що на підприємстві ТДВ ЧСМНУ «Мясомонтаж» атестація, як наслідковий метод консультування при управлінні персоналом є важливим напрямом в роботі з ним, що хоч і не відноситься безпосередньо до системи стимулювання, але надає сильну стимулюючу дію.

Змістова характеристика психологічного клімату пов'язана, як правило, з самопочуттям людини в колективі (настроєм, задоволенням, психологічним комфортом); коли самопочуття людей переноситься на їх відношення до праці та інших членів колективу, на між особистісні відносини, на загальні відносини. Тоді складається соціально-психологічний клімат.

### Список використаних джерел

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Азарова А.О. Інформатика та комп'ютерна техніка [Текст]: навч. посіб. / А.О. Азарова, А.В. Поплавський; Вінниц. нац. техн. унт. — Вінниця: ВНТУ, 2012. — Ч. 1. — 2012. — 360 с.
3. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпурина В.С. Консалтинг : навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпурина. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2018. — 432 с. 6. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник . — Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с.
4. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
5. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Горlach А.С. Інформаційноаналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства / А.С. Горlach // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. — 2013. — Вип. 1. — С. 179—184.
9. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226>.
10. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
11. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. — Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. — 232 с.
12. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / [Пономаренко В.С. та ін.]; Харк. нац. екон. унт. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. — 175 с.
13. Карамішев Д. В., Дегтяр А. О., Бриксін С. О., Кононов І. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.
14. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
15. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. — Х. : Видавництво Іванченка, 2021. — 126 с.

- 16.Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішків Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
- 17.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 18.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
- 19.Лугова В. М., Голубев С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 20.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
- 21.Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
- 22.Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
- 23.Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
24. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
- 26.Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
- 27.Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
- 28.Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
- 29.Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.
- 30.Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
- 31.Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.

32. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.
33. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
34. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
35. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
36. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
37. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
38. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
39. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
40. Управлінське консультування: методичні вказівки для практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 054 «Соціологія» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 42 с.
41. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
43. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
44. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/28-30.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 27.05.2022).
45. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
46. Шквір В. Д. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : Підручник / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан. Друге видання, доопрацьоване і доповнене. – Львів: Видавництво Львівської політехніки,

2013. – 400 с.

47. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
48. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
49. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
50. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
51. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

# ДОДАТКИ