

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф.,
Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д.**

**УПРАВЛІНСЬКИЙ
КОНСАЛТИНГ**

Підручник

Київ
Видавництво Ліра-К
2015

УДК 061:66:631.115(075.8)

ББК 67.400.5я73

У66

Рецензенти:

М. Й. Малік — д. е. н., професор, академік УААН, завідувач відділу підприємництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

О. Д. Гудзінський — д. е. н., професор кафедри менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України;

О. М. Варченко — д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та кредиту Білоцерківського національного аграрного університету;

М. Я. Дмитришак — к. с.-г. н., доцент кафедри рослин Національного університету біоресурсів і природокористування України.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист від 11 листопада 2014 р. №1/11-8448)*

У66

Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с.

ISBN 978-966-2609-77-6

У підручнику розглядається розвиток управлінського консалтингу в світі та його становлення в Україні. Надається характеристика основних видів консалтингових послуг, маркетингових досліджень та професіоналізму у консультуванні. Подається методичний матеріал з основ аналізу та консультування з інвестиційної діяльності сільських товаровиробників, методів експрес-аналізу і консультування з економічного оцінювання технологій в АПК.

Підручник розроблено для опанування студентами дисципліни «Управлінський консалтинг» з напрямів підготовки студентів і слухачів всіх форм навчання з використанням дистанційних навчальних технологій. Може бути корисним для викладачів вищих і середніх спеціальних навчальних закладів.

УДК 061:66:631.115(075.8)

ББК 67.400.5я73

ISBN 978-966-2609-77-6

© Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф.,
Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д., 2014
© Видавництво Ліра-К, 2014

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ І. ПОНЯТТЯ, МЕТА І ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ | 8 |
| 1.1.Поняття управлінського консалтингу..... | 8 |
| 1.2.Мета та завдання управлінського консультування | 12 |
| 1.3.Роль і місце управлінського консалтингу у розвитку сільськогосподарського виробництва | 14 |
| 1.4.Термінологія..... | 16 |
| РОЗДІЛ ІІ. ІНСТИТУТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ | 20 |
| 2.1.Виникнення та тенденції розвитку інституту управлінського консультування..... | 20 |
| 2.2.Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування | 25 |
| 2.3.Лідери консалтингового бізнесу | 30 |
| 2.4.Види консалтингових послуг | 31 |
| 2.5.Основні характеристики консалтингових послуг та напрями їх розвитку | 38 |
| 2.6.Класифікація консалтингових послуг..... | 44 |
| 2.7.Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні..... | 48 |
| РОЗДІЛ ІІІ. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ | 55 |
| 3.1.Поняття маркетингу консалтингових послуг..... | 55 |
| 3.2.Мета та зміст маркетингової діяльності в консалтингу... | 56 |
| 3.3.Попит та пропозиція консалтингових фірм в аграрному секторі економіки України | 58 |
| 3.4.Міжнародний маркетинг | 61 |
| 3.5.Методи просування маркетингових послуг | 64 |
| 3.6.Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст | 66 |
| 3.7.Цінова політика консалтингових фірм | 67 |
| РОЗДІЛ ІV. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПИТАНЬ | 74 |
| 4.1. Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників | 74 |
| 4.2.Аналіз фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності підприємства..... | 79 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.1. Структура аналізу фінансового стану підприємства | 79 |
| 4.2.2. Принципи проведення аналізу фінансового стану підприємства..... | 80 |
| 4.3. Експрес-аналіз та його методи | 81 |
| 4.4. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін)..... | 82 |
| 4.5. Аналіз на основі часткових бюджетів | 91 |
| 4.6. Аналіз на основі часткових бюджетів | 94 |
| 4.7. Аналіз фінансової звітності сільськогосподарських підприємств | 96 |
| 4.8. Баланс підприємства | 96 |
| 4.8.1. Побудова агрегованого балансу | 97 |
| 4.8.2. Оцінювання балансу..... | 97 |
| 4.8.3. Аналіз витрат | 99 |
| 4.8.4. Грошові потоки..... | 99 |
| 4.8.5. Аналіз ліквідності | 100 |
| 4.8.6. Оцінювання фінансової стійкості | 101 |
| 4.8.7. Показники фінансового аналізу підприємства | 101 |
| 4.8.8. Організація збирання інформації для прийняття рішень..... | 107 |
| РОЗДІЛ V. МЕТОДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ В АПК | 111 |
| 5.1. Застосування методики Грос Марджин для прийняття управлінських рішень щодо планів розвитку підприємства | 111 |
| 5.2. Економічний аналіз на основі методики Грос Марджин | 116 |
| 5.3. Порядок прийняття управлінських рішень на основі розрахунку маржинального прибутку за кожним видом продукції окремо і загалом по підприємству | 117 |
| 5.3.1. Методика Грос Марджину за сільськогосподарськими культурами | 117 |
| 5.3.2. Методика розрахунку валового доходу за видами тварин | 118 |
| 5.4. Оцінювання окремих галузей на підприємстві..... | 120 |
| 5.5. Вибір виробництва найбільш ефективних видів продукції..... | 121 |
| 5.6. Розробка виробничої програми на основі маржинального доходу | 124 |
| 5.7. Аналіз беззбитковості бюджету під час оцінювання ефективності окремих видів продукції | 128 |

| | |
|--|-----|
| РОЗДІЛ VI. КОНСУЛЬТУВАННЯ З ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 137 |
| 6.1. Методи аналізу та консультування з інвестиційної діяльності | 137 |
| 6.1.1. Альтернативна вартість капіталу | 137 |
| 6.1.2. Цінність грошей у часі | 138 |
| 6.1.3. Маржинальний аналіз | 145 |
| 6.1.4. Витрати, що не відшкодовуються | 148 |
| 6.1.5. Основні критерії оцінки проектів | 149 |
| 6.1.6. Фінансова реалізація проекту | 168 |
| 6.2. Аналіз інвестиційних проектів | 173 |
| 6.2.1. Технічний аналіз | 174 |
| 6.2.2. Інституційний аналіз | 181 |
| 6.2.3. Соціальний аналіз | 183 |
| 6.2.4. Екологічний аналіз | 189 |
| 6.2.5. Комерційний аналіз | 192 |
| 6.3. Методика розробки інвестиційної політики господарства | 193 |
| 6.3.1. Основні складові потоків витрат і вигод | 193 |
| 6.3.2. Фінансові вигоди | 197 |
| 6.4. Фінансовий аналіз проектів | 209 |
| 6.5. Кредитування проектів | 213 |
| 6.6. Обслуговування боргу | 214 |
| 6.6.1. Традиційна схема обслуговування боргу | 216 |
| 6.7. Складання інвестиційних проектів | 220 |
| 6.7.1. Призначення бізнес-планів інвестиційних проектів | 220 |
| 6.7.2. Склад типового бізнес-плану інвестиційного проекту | 223 |
| 6.8. Методика аналізу інвестиційних проектів та бізнес-планування | 225 |
| РОЗДІЛ VII. КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТАПИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНСАЛТИНГУ | 269 |
| 7.1. Схема процесу консультування | 269 |
| 7.2. Поняття комунікаційного процесу | 270 |
| 7.3. Важливість комунікації для агроконсалтингової діяльності | 271 |
| 7.4. Фактори, що впливають на результат комунікаційного | |

| | |
|---|------------|
| процесу | 272 |
| 7.5. Етапи комунікаційного процесу..... | 274 |
| 7.6. Вимоги до джерела інформації | 276 |
| 7.7. Налагодження комунікаційного процесу в колективі..... | 278 |
| РОЗДІЛ VIII. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ | |
| В АГРОКОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 282 |
| 8.1. Поняття про інформаційні технології..... | 282 |
| 8.2. Мета, завдання і пріоритетні напрями інформатизації аграрної сфери | 288 |
| 8.3. Інформаційні технології в агроконсалтинговій діяльності | 293 |
| 8.4. Інформаційно-комунікаційні технології | 295 |
| 8.5. Бази даних науково-технічної і ринкової інформації..... | 296 |
| 8.6. Експертні системи | 298 |
| 8.7. Веб-технології..... | 302 |
| 8.8. Дистанційне навчання. Системи підтримки прийняття управлінських рішень | 307 |
| 8.9. Удосконалення діяльності консультанта з використанням інформаційних технологій | 309 |
| ГЛОСАРІЙ..... | 311 |
| ЛІТЕРАТУРА | 331 |