

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності



## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

з дисципліни «Консалтингова діяльність» для практичних занять і самостійного вивчення студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

УДК 338.22: (076) : 378. 22

Затверджено науково-методичною  
комісією університету  
Протокол № 6 від 15 березня 2021 р.

Укладачі: **Сатир Л.М.**, доктор екон. наук  
**Стаднік Л.І.**, канд. екон. наук  
**Шевченко А.О.**, канд. екон. наук  
**Задорожна Р.П.**, канд. екон. наук  
**Кепко В.М.**, канд. екон. наук  
**Непчатенко А.В.**, канд. екон. наук  
**Василенко О.І.**, асистент

**Методичні вказівки** з дисципліни «Консалтингова діяльність» для практичних занять і самостійного вивчення студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" / Укладачі Л.М. Сатир, Л.І. Стаднік, Л.П. Задорожна, А.О. Шевченко та ін. Біла Церква: БНАУ, 2021. 39 с.

Рецензенти: **Гринчук Ю.С.** док. екон. наук, професор,  
**Заболотний В.С.** кан. екон. наук, доцент.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Очікувані результати навчання.....	5
2 Зміст навчальної дисципліни.....	6
3 Завдання до практичних занять та самостійної роботи.....	8
3.1 Практичне заняття 3.1. Підходи до консультування організацій. Методологія консалтингу.....	8
3.2 Практичне заняття 3.2. Консалтинг, як форма та професійна підтримка бізнесу.....	10
3.3 Практичне заняття 3.3...Порядок організації управлінського консультування.....	12
3.4 Практичне заняття ..3.4. Застосування методів в консалтинговій діяльності.....	15
3.5 Практичне заняття ..3.5. Порядок управління консалтинговою організацією.....	17
3.6 Практичне заняття ..3.6. Види та діяльність консалтингових організацій.....	19
3.7 Практичне заняття ..3.7. Порядок оформлення консалтинг- клієнтського співробітництва.....	21
3.8 Практичне заняття .3.8. Проблеми в роботі бізнесу, їх структурування та вирішення.....	22
3.9 Практичне заняття..3. 9.Роль технічної естетики та ергономіки при формуванні дизайну нового товару.....	24
3.10 Практичне заняття .3.10..Розрахунок тарифів на консалтингові послуги в Україні.....	27
4 Завдання для самостійної роботи.....	29
5 Питання модульного контролю.....	31
5.1 Питання модульного контролю 1.....	31
5.2 Питання модульного контролю 2.....	32
6 Індивідуальне навчально-дослідне завдання.....	33
7 Питання підсумкового контролю.....	37
Рекомендованих література та інформаційні джерела.....	38

## ВСТУП

У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо.

Консалтингова діяльність сьогодні розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова ринкової системи господарювання, потужна сфера економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якої пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їхніх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу. Стрімке зростання кількості консалтингових організацій та широти спектра їхніх продуктів висуває особливі вимоги до якості послуг, потребує чіткого визначення меж професії консультанта. В сучасних умовах підвищення професіоналізму та якості послуг стають визначальним завданням консультаційного ринку. Лише завдяки високому професійному рівню і постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант в змозі ефективно використати зростання попиту на консультаційні послуги.

Метою дисципліни є розкриття особливостей організаційно-економічного механізму функціонування специфічного виду підприємства – консалтингової фірми, її поведінки на ринку свого продукту, а також універсальних принципів та методологічного інструментарію консультаційного процесу.

При підготовці програми використано вітчизняний і міжнародний досвід консалтингової діяльності та програми навчання у закладах вищої освіти. В результаті вивчення дисципліни здобувач повинен знати: сутність сучасного консалтингу, його типи та форми; перспективи розвитку вітчизняного консалтингу; головні етапи і особливості консалтингового процесу; методологічні підходи до розробки консультаційних пропозицій; принципи структурування проблемних питань, їх дослідження і способів вирішення та композиції підсумкового звіту консультування.

Здобувач повинен вміти: застосовувати на практиці набутий первинний досвід консалтингової діяльності; обирати модель консультування, виходячи з наявних умов і потреб замовників; правильно застосовувати методи діагностики проблем, що виникають в організаціях суб'єктів господарювання; застосовувати

методи діагностування інноваційного потенціалу організації; розробляти програму підготовки впровадження змін; визначати економічний та інші види ефекту від запровадження консультаційних рекомендацій. Здобувач повинен набути компетентності щодо діагностування проблем організації; розробки та оформлення програми, плану і результатів очікуваних від використання консультаційних пропозицій; організації презентації консультаційних проєктів. Для досягнення згаданих цілей важливе значення має самостійна творча робота студента, на організацію якої спрямовані підготовлені методичні вказівки.

## 1. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни у здобувача вищої освіти формуються наступні результати навчання:

Символ результатів навчання за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» відповідно до освітньо-професійної програми	Результати навчання з дисципліни
<b>РН 2.</b> Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.	<b>РН 2.1</b> Вміти визначати, аналізувати і усувати проблеми консалтингової діяльності, як професійної підтримки бізнесу <b>РН 2.2.</b> Вміти визначати, аналізувати проблеми структур торговельного підприємства та бути здатним щодо їх усунення.
<b>РН 6.</b> Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.	<b>РН 6.1.</b> Вміти розробляти та впроваджувати заходи у консалтингових структурах для забезпечення якості роботи у клієнтів <b>РН 6.2.</b> Вміти організувати заходи серед менеджменту торговельно-підприємницьких структур для забезпечення якості виконуваних робіт
<b>РН 7.</b> Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.	<b>РН 7.1.</b> Вміти аналізувати та впроваджувати поточне планування щодо розвитку окремих консалтингових фірм. <b>РН 7.2.</b> Вміти стратегічно планувати і впроваджувати розробки пропозицій, оцінки якості консалтингових послуг.
<b>РН 10.</b> Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.	<b>РН 10.1.</b> Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності <b>внутрі</b> консалтингових організацій <b>РН 10.2.</b> Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності консалтингових структур з клієнтами за умов невизначеності та ризиків.

## **2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Змістовий модуль 1. Підходи до консультування організацій.*  
**Методологія консалтингу.**

### **1.1. Сутність та зміст консалтингової діяльності**

Предмет, основні цілі, завдання дисципліни, її місце, роль для менеджменту. Поняття консультативної діяльності та консультативної послуги. Види консультативних послуг. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.

### **1.2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу**

Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультативній діяльності. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів.

### **1.3. Процес управлінського консультування**

Поняття процесу управлінського консультування. Організація процесу управлінського консультування та їх характеристика. Стадії і етапи управлінського консультування.

### **1.4. Методи управлінського консультування**

Основні визначення методу консультування та їх класифікація. Методи роботи консультантів під час виконання консультативного проекту. Методи активізації творчого мислення. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.

### **1.5. Управління консультативною організацією**

Створення консультативної організації. Економіка та стратегія консультативної організації. Типи організаційних структур консультативних організацій. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультативної організації. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації.

*Змістовий модуль 2. Організація консультант-клієнтського співробітництва*

### **2.1. Вибір консультативної організації**

Види консультативних організацій. Внутрішні та зовнішні консультативні організації. Асоціації консультантів. Сертифікація та ліцензування консультативної діяльності. Алгоритм пошуку консультативної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.

## **2.2. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва**

Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

## **2.3. Структурування проблемного поля організації**

Організаційна діагностика. Організаційна патологія. Структуризація проблемного поля. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми.

## **2.4. Аналіз та формулювання проблем**

Системний підхід до рішення управлінських проблем. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг. Оцінка результатів консультування.

## **2.5. Український ринок консультаційних послуг**

Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг. Структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку. Особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні.





### Тестові завдання:

#### 1. Основна мета консультування полягає в...

- а) поліпшенні якості керівництва;
- б) підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому;
- в) збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника;

г) всі відповіді правильні;

#### 2. Головні функції консалтингу:

- а) сприяння вирішенню управлінських завдань;
- б) підвищення кваліфікації менеджерів, допомога у практичному використанні останніх управлінських досягнень;

в) підвищення якості управління;

г) всі відповіді правильні;

#### 3. За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють:

а) експертне, процесне, навчальне консультування;

б) процесне і навчальне консультування;

в) експертне і навчальне;

г) всі відповіді правильні;

#### 4. Головні способи входження в консалтинговий бізнес:

а) у якості найманого працівника;

б) у якості субпідрядника;

в) часткова зайнятість та індивідуальне підприємництво;

г) всі відповіді правильні;

#### 5. Успіх експертного консультування визначається:

а) кваліфікацією експерта;

б) вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;

в) бажанням клієнта скористатися рекомендаціями;

г) всі відповіді правильні;

**6. При якому консультуванні консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції?**

а) експертному;

б) навчальному;

в) процесному;

г) всі відповіді правильні;

**7. При якому консультуванні консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження?**

а) експертному;

б) навчальному;

в) процесному;

г) всі відповіді правильні;

**8. При якому консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує**

**рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників?**

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

**9. Назвіть основні загальносвітові тенденції, які вплинули на розвиток консалтингу:**

- а) маркетинг та PR;
- б) демократизація та інтернаціоналізація;
- в) аутсорсинг та швидкі зміни;
- г) всі відповіді правильні;

**10. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:**

- а) якісні консультаційні послуги;
- б) низька платоспроможність клієнтів;
- в) відсутність міжнародного досвіду в консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

### **Практичне заняття 3.2**

**Консалтинг, як форма та професійна підтримка бізнесу**

**Мета:** Засвоїти суть консалтингу та порядок підтримки ним бізнесу

#### **Завдання для самостійної підготовки:**

**Вивчити:**

- поняття консультанта та клієнта.
- критерії професійності консультанта.
- внутрішні та зовнішні консультанти.
- аналіз проблем клієнтської організації.

**Ознайомитися з:**

- основними причинами звернення клієнтської організації до консультантів.
- обґрунтуванням рішення про запрошення консультантів.
- професійною етикою в консультаційній діяльності.

**Завдання 1.**

Опишіть діяльності однієї з провідних міжнародних консалтингових фірм.

**Завдання 2.** Знайдіть в Інтернеті українські консалтингові компанії.

Складіть опис послуг, які вони надають.

**Завдання 3.** Наведіть приклади реалізованих консалтингових проектів у різних сферах економіки, менеджменту і суспільного життя.

#### **Тестове завдання:**

**1. Недоліки зовнішніх консультантів:**

- а) відсутність гарантії якості послуг; використання стандартних схем

і методик роботи;

б) недостатня кількість інформації про компанію; консультанти несуть тягар стереотипів попередніх проектів;

в) високі гонорари; загроза розголошення конфіденційної інформації;

г) всі відповіді правильні;

**2. Професійний консультант завжди:**

а) пропонує декілька варіантів організації консультаційної діяльності;

б) пропонує один вірний варіант організації консультаційної діяльності;

в) не пропонує жодного варіанту організації консультаційної діяльності;

г) всі відповіді правильні;

**3. Актуальні проблеми, які вирішують сьогодні консультаційні компанії:**

а) проблеми управління;

б) проблеми ринку;

в) проблеми фінансів;

г) всі відповіді правильні;

**4. Негативні сторони внутрішнього консультування:**

а) зростання кваліфікації внутрішнього консультанта загальмовуються;

б) сплата постійної заробітної плати;

в) витрати на навчання;

г) всі відповіді правильні;

**5. З точки зору приналежності до фірми розрізняють:**

а) національних та закордонних консультантів;

б) зовнішніх і внутрішніх консультантів;

в) індивідуальних та колективних консультантів;

г) всі відповіді правильні;

**6. Переваги внутрішнього консультування:**

а) добре знання своєї організації;

б) є можливість швидкого реагування в будь-якій робочій ситуації;

в) конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);

г) всі відповіді правильні;

**7. Моральна поведінка – це:**

а) примус до певних дій;

б) отримання переваг для більшості людей;

в) вільний вибір між добром і злом;

г) всі відповіді правильні;

**8. Регулятор морального вибору людини:**

а) совість;

б) закон;

в) переваги;

г) всі відповіді правильні;

**9. Консультаційні відносини можуть існувати і розвиватися тільки на основі:**

а) договору;  
б) особистої відповідальності консультанту та вірі клієнта в те що йому не буде нанесено шкоди;

в) гонорару;  
г) всі відповіді правильні;

**10. Переваги зовнішніх консультантів:**

а) широкий світогляд та об'єктивність оцінки ситуації;  
б) досконала методологічна база;  
в) неупередженість аналізу ситуації;  
г) всі відповіді правильні;

### Практичне заняття 3

**Порядок організації управлінського консультування**

**Мета:** Засвоєння процесу управлінського консультування

**Завдання для самостійної підготовки:**

**Вивчити:**

- організацію процесів управлінського консультування
- характеристику процесів управлінського консультування.
- стадії і етапи управлінського консультування. Визначити особливості кожного з них.

- початок роботи. Перший контакт с клієнтом і формування комерційної пропозиції.

- діагностику. Виявлення необхідних фактів. Їх аналіз і синтез.

Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.

- планування дій. Пошук альтернативних варіантів дій та пропозиції щодо їх здійснення.

- впровадження консультаційного проекту. Контроль за його реалізацією.

**Ознайомитися з:**

- поняття процесу управлінського консультування.

- навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах. Завершення роботи над проектом.

- оцінка результатів роботи, підведення підсумків і розрахунок по зобов'язанням, обговорення планів майбутнього співробітництва.

- обґрунтувати необхідність складання звітів консультантів. Визначити їх роль в процесі консультування.

- надати характеристику документальному забезпеченню всіх етапів процесу управлінського консультування.

**Завдання 1.** Необхідно зібрати і згрупувати типові документи клієнтської організації за такою формою:

Групи документів	Види документів

**Тестові завдання:**

**1. Оберіть скільки стадій в процесі консультування:**

- а) дві;
- б) п'ять;
- в) три;
- г) всі відповіді правильні;

**2. Оберіть види діяльності консультанта на стадії підготовки:**

а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;

б) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми. встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;

в) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту, планування здійснення рішення;

- г) всі відповіді правильні;

**3. Оберіть види діяльності консультанта на стадії діагнозу:**

а) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;

б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;

в) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з

клієнтом;

г) всі відповіді правильні;

**4. Оберіть види діяльності консультанта на стадії планування дій:**

а) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;

б) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;

в) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;

г) всі відповіді правильні;

**5. Оберіть види діяльності консультанта на стадії впровадження рекомендацій:**

а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту, контракт на консультування;

б) розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;

в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;

г) всі відповіді правильні;

**6. Оберіть види діяльності консультанта на стадії завершення проекту:**

а) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;

б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;

в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта;

г) всі відповіді правильні;

**7. Оберіть правильну послідовність стадій процесу консультування:**

а) діагноз, підготовка, планування дій, впровадження, завершення;

б) підготовка, діагноз, планування дій, впровадження, завершення;

в) підготовка, діагноз, планування дій, завершення, впровадження;

г) всі відповіді правильні;

**8. На якій стадії процесу консультування важливим є збір попередньої інформації про клієнта:**

а) підготовка;

б) діагноз;

в) планування дій;

г) всі відповіді правильні;

**9. Що обов'язково повинен містити вступ консультативного звіту:**

- а) грошову оцінку;
- б) відповідальність;
- в) мету;
- г) всі відповіді правильні;

**10. Переважна форма контракта з консультантом в Україні:**

- а) письмова;
- б) усна;
- в) відсутня;
- г) всі відповіді правильні.

### Практичне завдання 3.4

#### Застосування методів в консалтинговій діяльності

**Мета:** Засвоїти порядок застосування методів управлінського консультування

#### Завдання для самостійної підготовки:

##### Вивчити:

- основні визначення методу консультування та їх класифікація
- методи роботи консультантів під час виконання консультативного проекту
- методи пошуку та накопичення інформації.
- методи активізації творчого мислення.

##### Ознайомитися з:

- методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
- метод нейролінгвістичного програмування.
- методи аналізу інформації та оцінки їх ефективності.
- методи реалізації бізнес-проектів.

**Завдання 1.** Необхідно зібрати і показати методики, що використовуються групами при окремих методах ведення діяльності за такою формою:

№ п/п	Назва груп	Методи ведення діяльності	Методики, що використовуються
1.	Соціально-психологічні	Масового розповсюдження інформації	
		Групового навчання і консультування	
		Дистанційного навчання та консультування	
		Психологічні і етичні аспекти консалтингу	

2.	Економічного аналізу	Діагностики проблем клієнтів	
		Економічного аналізу і варіантного напрацювання рішень	
		Бізнес-планування та проектування	
		Інших спеціалізованих методик	

### Тестове завдання:

#### 1. Класичним методом навчання є:

- а) лабораторний метод;
- б) ситуаційний метод;
- в) фінансовий метод;
- г) всі відповіді правильні.

#### 2. Лабораторний метод – це:

- а) той, який проводиться в спеціальній лабораторії;
- б) створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації;
- в) метод який використовується тільки фізиками;
- г) всі відповіді правильні;

#### 3. Критерій економічності методу консультування визначається:

- а) тривалістю;
- б) необхідними ресурсами;
- в) вартістю;
- г) всі відповіді правильні;

#### 4. Назвіть основні етапи консультаційного процесу:

- а) оплата послуг, написання звіту;
- б) знайомство з клієнтом, укладення угоди;
- в) діагностика, вирішення проблеми, оцінка рішень;
- г) всі відповіді правильні;

#### 5. Назвіть методи для створення умов ефективного проведення змін:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

#### 6. Перерахуйте джерела даних для аналізу проблем клієнта консультаційної організації :

- а) записи, події, пам'ять;
- б) засоби масової інформації;
- в) історія;
- г) всі відповіді правильні;

#### 7. ....сукупність методик, які має консультаційна фірма.



- а) методика консультування;
- б) методичний інструментарій консультування;
- в) метод консультування;
- г) всі відповіді правильні;

**8. Залежно від етапів консультаційного процесу оберіть типи**

**методів:**

- а) економіки, статистики, математики;
- б) інтуїції, досвіду;
- в) діагностики; вирішення проблем; впровадження рекомендацій;
- г) всі відповіді правильні;

**9. Які методи спрямовані на удосконалення виробничих процесів:**

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

**10. Які методи спрямовані на створення нових підрозділів та ролей:**

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні.

### Практичне завдання 3.5

#### Порядок управління консалтинговою організацією

Мета: Порядок управління консалтинговою організацією

#### Завдання для самостійної підготовки:

**Вивчити:**

- порядок управління консультаційною організацією.
- порядок створення консультаційної організації.
- економіку та стратегію консультаційної організації.
- аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації.

**Ознайомитися з:**

- перевагами та недоліками різних організаційних структур управління консалтингових компаній.

- підбором, навчанням та оплатою праці персоналу консультаційної організації.

- типами організаційних структур консультативних організацій.

**Завдання 1.** Консультативні фірми за розміром та асортиментом послуг

поділяють на:

А	
Б	
В	
Г	

#### Тестове завдання:

**1. Моніторинг – це .... форма контролю за наслідками впливу.**

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) синтетична;
- г) всі відповіді правильні;

**2. Правова природа державного контролю характеризується:**

- а) процедурою здійснення контролю та визначенням контрольного органу;
- б) визначенням об'єкту контролю та прийняттям рішення про здійснення контролю;
- в) визначенням методів і форм контролю та прийняттям рішень за результатами контролю;
- г) всі відповіді правильні;

**3. Адміністративна відповідальність є ..... стадією зворотнього зв'язку в державному управлінні.**

- а) початковою;
- б) завершальною;
- в) нульовою;
- г) всі відповіді правильні;

**4. Мета адміністративної відповідальності:**

- а) поповнення державного бюджету країни;
- б) знайомство з господарськими організаціями;
- в) коригування поведінки об'єкта управління у необхідному напрямку;
- г) всі відповіді правильні;

**5. Аудит – це ...**

- а) перевірка публічної бухгалтерської звітності;
- б) контроль, який стосується розподілу тільки державних ресурсів;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

**6. Розстановка персоналу включає:**

- а) планування службової кар'єри;
- б) визначення умов і оплати праці;
- в) забезпечення руху кадрів у системі управління;
- г) всі відповіді правильні;

**7. Оберіть ієрархічні структури управління:**

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

**8. Оберіть органічні структури управління:**

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

**9. Типові організаційно-правові форми консультаційних організацій:**

- а) акціонерні товариства;
- б) державні підприємства;

- в) господарські товариства та приватні підприємства;
- г) всі відповіді правильні;

**10. Надання консультаційних послуг потребує:**

- а) визначення професійної мети організації;
- б) високого професіоналізму від консультанта;
- в) індивідуального підходу до клієнта;
- г) всі відповіді правильні;

**Модуль 2. Організація консалтинг-клієнтського співробітництва**  
**Практичне заняття 3.6**

**Види та діяльність консалтингових організацій**

**Мета:** Ознайомитися з видами та засвоїти суть діяльності консалтингових організацій

**Завдання для самостійної підготовки:**

**Вивчити:**

- види консультаційних організацій.
- внутрішні та зовнішні консультаційні організації.
- асоціації консультантів.
- сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
- алгоритм пошуку консультаційної організації.

**Ознайомитися з:**

- технічним завданням консультанту.
- аналізом пропозицій консультантів.
- етапами укладання консультаційної угоди.
- структурою консультаційного контракту.
- розділами контракту та їх змістом.

**Завдання 1.** Як поділяється консалтингова діяльність за спеціалізаціями?

**Тестове завдання**

**1. Оберіть основні критерії участі компаній в консалтингових об'єднаннях:**

- а) дохід, організаційна форма;
- б) розташування, дохід;
- в) профіль діяльності, розташування, дохід, організаційна форма, кількість працюючих;
- г) всі відповіді правильні;

**2. Завдання об'єднань консультантів:**

- а) формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування; координація та інформаційне забезпечення; підтримка і розповсюдження стандартів якості послуг та етики взаємовідносин з клієнтами;
- б) атестація і підвищення кваліфікації консультантів; виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах;
- в) розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування; здійснення видавничої та рекламної діяльності.
- г) всі відповіді правильні;

**3. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні:**

- а) низька платоспроможність; низький рівень управлінської грамотності

підприємців; низька цінність консалтингових послуг; складності постановки завдань на консалтинг; усвідомлення проблем клієнтами; відсутність комплексного підходу до управління;

б) низька платоспроможність; складності постановки завдань на консалтинг;

в) відсутність комплексного підходу до управління; усвідомлення проблем клієнтами;

г) всі відповіді правильні;

**4. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності здійснюється:**

а) консалтинговими компаніями-конкурентами;

б) державними установами або професійними асоціаціями;

в) Американськими консалтинговими компаніями;

г) всі відповіді правильні;

**5. Законодавство України передбачає необхідність отримання ліцензії на наступні консалтингові послуги:**

а) робота з приватизаційними документами;

б) комплекс робіт пов'язаний з аудитом і оцінкою майна;

в) надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення;

г) всі відповіді правильні;

**6. Позитивні сторони ліцензування консультаційної діяльності:**

а) визнання консалтингу як професії;

б) відсів некомпетентних консультантів;

в) соціальна відповідальність консультантів;

г) всі відповіді правильні;

**7. За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, оцінку пропозицій консультантів здійснюють:**

а) на першому етапі;

б) на другому етапі;

в) на третьому етапі;

г) всі відповіді правильні;

**8. За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, вибір консультантів починають:**

а) з переліку всіх консультантів;

б) з аналізу пропозицій консультантів;

в) з оцінки якості роботи консультантів;

г) всі відповіді правильні;

**9. Обовязкові розділи пропозиції консультанта:**

а) вступ; підхід консультанта; команда; терміни; витрати; висновки;

додатки;

б) підхід консультанта; команда; терміни; витрати;

в) терміни; витрати;

г) всі відповіді правильні;

**10. Зміст технічного завдання визначається:**

а) терміном виконання проекту;

б) ціною проекту;

- в) характером проблеми;
- г) всі відповіді правильні;

### Практичне заняття 3.7

#### Порядок оформлення консалтинг-клієнтського співробітництва

**Мета:** Засвоїти порядок оформлення консалтинг-клієнтського співробітництва

#### Завдання для самостійної підготовки:

##### Вивчити:

- форми, структуру та зміст договорів на консультаційні послуги.
- принципи організації консультант-клієнтських відносин.
- характеристику експертного консультування.
- характеристику діагностичного консультування.
- **Ознайомитися з:**
- характеристику навчального консультування.
- характеристику інтегративного консультування.
- організацію виконання консультаційних робіт.
- зміст кінцевого консультаційного звіту.

**Завдання 1.** Скласти зразок Угоди на консультування, її структуру та зміст.

#### Тестові завдання:

##### 1. Договір консультування – це ...

а) документ, який юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта;

- б) теоретичне питання;
- в) особливі аспекти роботи консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

##### 2. Юридично контракт на консалтингові послуги

а) – це форма закріплення партнерських зв'язків;

б) не відрізняється від інших контрактів, якщо дії передбачені договором не порушують законодавство;

в) – це волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.

- г) всі відповіді правильні;

##### 3. Розділи основної частини контракту на консалтинговий проект:

- а) режим роботи консультанта та клієнта;
- б) сторони; режим роботи консультанта та клієнта; термін угоди; ціна та оплата послуг; умови припинення угоди та форс мажорні обставини;
- в) вступ; заключна частина;
- г) всі відповіді правильні;

**4. Загальноприйняті норми етики при організації відносин між клієнтом і консультантом:**

- а) незалежність і об'єктивність по відношенню до клієнта;
- б) конфіденційність інформації, отриманої від клієнта;
- в) погодження з клієнтом гонорару до початку роботи;
- г) всі відповіді правильні.

**5. Основні види договорів на консультування:**

- а) на абонементне обслуговування; договір на разову консультацію
- б) договір діагностики;
- в) договір з розвитку організації;
- г) всі відповіді правильні;

**6. Ціль укладання контракту:**

- а) захистити консультанта;
- б) отримати державну підтримку;
- в) зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін;
- г) всі відповіді правильні;

**7. Назвіть два підходи до роботи консультанта, опрацьовані на практиці:**

- а) усунення впливу негативних факторів на організацію; моделювання нового стану організації на основі концепції ідеальної системи;
- б) аналіз досягнень організації; діагностика проблем організації;
- в) відкрита співпраця з клієнтом; особисті поради консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

**8. Способи впровадження організаційних змін:**

- а) демократичний;
- б) директивний, еволюційний;
- в) ситуаційний;
- г) всі відповіді правильні;

**9. Етапи розробки консультаційних рекомендацій:**

- а) багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- б) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом;
- в) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- г) всі відповіді правильні;

**10. Метою кінцевого консультаційного звіту – є ...**

- а) об'єднання всіх попередніх звітів;
- б) підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії;
- в) отримання плати за роботу консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

**Практичне завдання 3.8****Проблеми в роботі бізнесу, їх структурування та вирішення**

**Мета:** Засвоїти методiku організаційної діагностики та патології, методів групової роботи

**Завдання для самостійної підготовки:****Вивчити:**

- суть організаційна діагностика.

- суть організаційна патологія.
- структуризація проблемного поля.

**Ознайомитися з:**

- методи групової роботи.
- міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

**Завдання 1.**

Проаналізуйте стан макросередовища для наступних бізнес-проектів:

- туристична агенція;
- добувне підприємство;
- страхова компанія.

**Тестові завдання:**

**1. Переваги групових методів прийняття рішень:**

- а) зменшення вірогідності помилок;
- б) повна оцінка ситуації;
- в) чіткий розподіл повноважень;
- г) всі відповіді правильні;

**2. Організаційна діагностика – це ...**

- а) систематичний збір та аналіз інформації про стан організації з метою виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання;
- б) спостереження за роботою менеджерів;
- в) спостереження за роботою персоналу;
- г) всі відповіді правильні;

**3. Цілі проведення діагностики:**

- а) вибір партнерів організації;
- б) практичне вирішення проблем;
- в) залучення коштів;
- г) всі відповіді правильні;

**4. На якому етапі в управлінському консультуванні проводиться організаційна діагностика?**

- а) після встановлення проблеми;
- б) останньому;
- в) першому;
- г) всі відповіді правильні;

**5. Створенню моделі поведінки для вирішення проблеми допомагає:**

- а) мозкова атака;
- б) групова дискусія;
- в) ситуаційно-рольова гра;
- г) всі відповіді правильні;

**6. Метод інверсії – це ...**

- а) пошук ідей вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний;
- б) пошук ідей вирішення проблеми, змінивши проблему;
- в) пошук ідей вирішення проблеми, змінивши виконавця;
- г) всі відповіді правильні;

**7. Стадії «мозкової атаки»:**

- а) генерація ідей та їх застосування у конкретній ситуації;

б) проводяться ситуативно без стадій;  
в) генерація ідей, їх аналіз та оцінка, застосування ідей у конкретній ситуації;

г) всі відповіді правильні;

#### **8. Недоліки індивідуальних рішень:**

а) частіше є невірними;

б) більший ризик помилок;

в) суб'єктивні;

г) всі відповіді правильні;

#### **9. Можливості ігор:**

а) подолання скутості та напруги учасників, інтенсифікація навчання, закріплення нових навичок поведінки, розвиток логічного мислення;

б) знаходження способів оптимальної взаємодії з іншими людьми, закріплення вербальних та невербальних комунікативних вмінь, згуртування групи, тренування уваги і пам'яті;

в) виховання ініціативи та самостійності, формування особистості, сприяння психічному розвитку, виявлення творчого потенціалу людини;

г) всі відповіді правильні;

#### **10. Евристичні методи обґрунтування й прийняття рішень ...**

а) стимулюють творче мислення;

б) систематизують ідеї;

в) заважають вирішенню проблем;

г) всі відповіді правильні;

### **Практичне завдання 3.9**

#### **Проведення аналізу та формулювання проблем у процесі консультування**

**Мета:** Засвоїти методику аналізу та вміння формулювати проблеми у консультуванні

#### **Завдання для самостійної підготовки:**

##### **Вивчити:**

- основні методичні підходи до здійснення управлінського консультування.  
- дослідження сутності та можливості застосування методів збирання інформації в процесі управлінського консультування.

- методику обробки і аналізу інформації для розробки рекомендацій консультантів.

- аналіз специфіки методів визначення пріоритетів проблем як основного елементу діагностики в процесі управлінського консультування.

- надання характеристики методичним підходам до розробки управлінських рішень.

- визначення особливості творчого мислення і групової роботи в процесі управлінського консультування.

- дослідження методики оцінки варіантів управлінських рішень.

- охарактеризування специфіки аналізу потенційних проблем в ході розробки та реалізації управлінських рішень.



- обґрунтування можливості бенчмаркінгу в процесі управлінського консультування.

- коли стає відчутним ефект від змін, проведених консультантом?

**Ознайомитися з:**

- розкриттям особливості аутсорсінгу як методу вирішення управлінських проблем.

- проведенням порівняльних характеристик консалтингу та коучінгу, визначити відмінності та спільні риси.

- встановленням якості управлінського консультування.

- факторами, які визначають якість консультування.

- контролером виконання консультаційного проекту

- визначенням витрат на консультаційні послуги, їх рівень якості?

- шляхами оцінки результатів роботи консультанта.

**Завдання 1.** Перелічіть специфічні професійні ознаки консультантів з управління (власна думка) і прорангуйте їх за ступенем важливості.

**Завдання 2.** Визначте послідовність виконання менеджером дій по вирішенню управлінських проблем, зазначених у наведеному нижче бланку (таблиця 3.9.1).

Таблиця 3.9.1

**Перелік дій щодо вирішення проблем**

1	Опис проблеми
2	Документальне оформлення завдань
3	Визначення можливості розв'язання проблеми
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного
5	Оцінка ступеня повноти й достовірності інформації про проблему
6	Оформлення рішення
7	Розробка варіантів розв'язання проблеми
8	Визначення існування проблеми
9	Оцінка новизни проблеми
10	Контроль за виконанням рішення
11	Вибір рішення
12	Оцінка варіантів рішення
13	Організація виконання рішення
14	Постановка завдань виконавцю
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами
17	Формулювання проблеми
18	Визначення причин виникнення проблеми

**Тестове завдання:**

**1. Ефективність консультаційних послуг визначається:**

- обсягом витрачених коштів у процесі консультування;
- бажанням консультанта;
- позитивними змінами в компанії-клієнта;

г) всі відповіді правильні.

**2. Оцінка ефективності консультаційної діяльності**

**здійснюється:**

- а) за витратами на навчання персоналу;
- б) за реальними змінами у клієнта;
- в) за витратами на консультаційні послуги;
- г) всі відповіді правильні.

**3. Ефективність роботи консультанта розраховується як:**

- а) різниця між фінансовими показниками за місяць до впровадження проекту та через місяць після завершення впровадження проекту;
- б) кількість робочого часу, витраченого на виконання проекту;
- в) різниця між доходами та витратами консультанта;
- г) всі відповіді правильні.

**4. Вірогідність успіху консультаційного проекту зростає у**

**випадку:**

- а) зростання звітів;
- б) відсторонення клієнта від процесу консультування; в) залучення клієнта до вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні.

**5. Що покращить конкурентоспроможність вітчизняних**

**консультаційних компаній?**

- а) зміни в законодавстві;
- б) підвищення якості роботи;
- в) міжнародні зв'язки;
- г) всі відповіді правильні.

**6. Оцінка якості роботи консультанта здійснюється:**

- а) з урахуванням відгуків колишніх клієнтів;
- б) за згоди підрозділів клієнта;
- в) приблизно;
- г) всі відповіді правильні.

**7. Оберіть неправильне твердження:**

- а) досвід консультанта сприяє підвищенню ефективності роботи клієнта;
- б) відомі три стадії процесу консультування;
- в) кваліфікований консультант – успішний консультант;
- г) всі відповіді правильні.

**8. Контроль виконання консультаційного проекту здійснюється:**

- а) клієнтом;
- б) консультантом;
- в) Кабінетом міністрів України;
- г) клієнтом і консультантом.

**9. Оберіть вид консультаційного проекту ефект від якого**

**отримано відразу:**

- а) дослідження аспектів якості продукції;
- б) роз'яснення співробітникам важливості колективної роботи;
- в) зміна організаційної структури;

г) всі відповіді правильні.

**10. Ефективність будь-якого підходу до консультування залежить від:**

- а) бажання консультанта;
- б) методів консультування;
- в) цілей вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні.

### Практичне заняття 10

#### Розрахунок тарифів на консалтингові послуги в Україні

**Мета:** Вивчити особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

#### Завдання для самостійної підготовки:

##### Вивчити:

- попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
- структура консультаційних послуг, яка склалася на українському ринку.
- особливості використання послуг іноземних консультантів в Україні.

##### Ознайомитися з:

- перевагами використання послуг іноземних консультантів в Україні.
- недоліками використання послуг іноземних консультантів в Україні.

#### Завдання 1.

На основі даних таблиці визначте ціну консультаційної години за умови, що рентабельність консалтингової послуги – 30%.

№ з/п	Види витрат	Показники
1	Кількість робочих годин консультанта за місяць	100 год
2	Кількість робочих годин консультанта, необхідних для підготовки та надання однієї консультації	10 год
3	Заробітна плата консультанта за місяць	10 тис. грн
4	Нарахування на фонд заробітної плати за місяць (єдиний соціальний внесок)	22 % від заробітної плати консультанта
5	Амортизація основного капіталу консалтингової фірми з розрахунку на місяць	100 грн
6	Інші витрати на консалтингову діяльність на місяць	1000 грн

#### Тестові завдання:

#### 1. Консалтингова послуга – це

а) інтелектуальний продукт, який залишається у клієнта після завершення консультування;

б) бажання консультанта;

в) клієнт консалтингової компанії;

г) всі відповіді правильні.

## **2. Особливості консалтингової послуги:**

а) якість наданої послуги можна оцінити як відразу так і через деякий проміжок часу;

б) відсутність завершеної матеріальної форми;

в) якість консультування залежить від особистої участі та професіоналізму консультанта;

г) всі відповіді правильні.

## **3. Причини залучення консультантів:**

а) поточна завантаженість менеджерів; необхідність постійного підвищення ефективності діяльності;

б) потреба об'єктивної оцінки стану організації; подолання кризи;

в) ускладнення управлінських проблем; навчання новим технологіям управління;

г) всі відповіді правильні.

## **4. Коли виник консалтинг як самостійна професійна діяльність?**

а) з появою людини;

б) з появою менеджменту на початку ХХ століття;

в) в період промислової революції в країнах з ринковою економікою;

г) всі відповіді правильні.

## **5. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:**

а) низька платоспроможність клієнтів;

б) неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;

в) наявність подвійних систем обліку, що передбачає сувору конфіденційність;

г) всі відповіді правильні.

## **6. Поведінка консультанта м'яка і гнучка, орієнтована більше на персонал. Це особливість....консультанта.**

а) нового;

б) західного;

в) вітчизняного;

г) всі відповіді правильні.

## **7. Використання системи особистих відносин для доступу в організацію клієнта та наступне спілкування в ній. Це особливість....консультанта.**

а) нового;

б) вітчизняного;

в) західного;

г) всі відповіді правильні.

## **8. Національний ринок консалтингових послуг знаходиться на стадії:**

- а) формування;
- б) стабільного отримання максимального прибутку;
- в) занепаду;
- г) всі відповіді правильні.

**9. Висока професійність – професійна освіта, наукова і методологічна база, досвід, можливість удосконалюватися. Це особливість....консультанта.**

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

**10. Жорстка прив'язка до формальних установок і норм поведінки. Це особливість....консультанта.**

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

#### **4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

##### **Завдання до теми 1**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Особливості різних видів консультування в Україні.
2. Національний ринок консультаційних послуг.
3. Основні форми надання консультаційних послуг клієнту. Їх переваги та недоліки.
4. Значення ділових послуг для сучасного бізнесу.
5. Приклади навчального консультування.
6. Приклади експертного консультування.
7. Приклади процесного консультування.
8. Відомі консалтингові компанії та їх практика консультування.

##### **Завдання до теми 2**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Особливості вирішення етичних проблем в консультаційній діяльності.
2. Актуальні проблеми національних підприємств.
3. Основні причини звернення до консультантів в Україні.
4. Критерії професійності консультанта.
5. Приклади звернення вітчизняних менеджерів до консультаційних компаній.
6. Етичний кодекс консалтингової компанії.
7. Технології управлінського консультування.
8. Коучінг, його використання в бізнесі.
9. Актуальні проблеми менеджменту вітчизняного бізнесу та шляхи

їх вирішення консультаційними компаніями.

### **Завдання до теми 3**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Методологічний інструментарій управлінського консультування.
2. Особливості методології навчального консультування.
3. Особливості методології процесного консультування.
4. Приклади методик нейролінгвістичного програмування.
5. Ділова гра, етапи проведення.

### **Завдання до теми 4**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Особливості поведінки консультанта і взаємовідносини з клієнтом на різних етапах процесу управлінського консультування.
2. Етичні проблеми збирання і використання внутрішньої інформації клієнта.
3. Проблеми збереження комерційної таємниці при проведенні консультування організацій в Україні.
4. Оцінка внеску консультанта в загальне поліпшення стану клієнтської організації.

### **Завдання до теми 5**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Навчання персоналу консультаційної організації.
2. Контроль за діяльністю консультаційної організації.
3. Стратегія консультаційної організації.
4. Етапи ліцензування.
5. Обмеження бізнесу в Україні, причини та наслідки.

### **Завдання до теми 6**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Документи, які необхідні для отримання ліцензії консультаційною організацією.
2. Відбір пропозицій консультантів.
3. Технічне завдання консультанту.
4. Пропозиції на ринку консультаційних послуг.
5. Особливості оплати послуг консультанта.
6. Особливості консалтингових послуг.

### **Завдання до теми 7**

**Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Складення та презентація звітів консультантом клієнту.
2. Організація консультаційних робіт.

### 3. Особливості організації різних видів консультаційних послуг.

#### **Завдання до теми 8**

##### **Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Патології менеджменту та шляхи їх попередження.
2. Ділові ігри.
3. Методи групової роботи. Переваги і недоліки.

#### **Завдання до теми 9**

##### **Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Проблеми оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.
2. Галузі використання управлінських послуг.
3. Труднощі збирання інформації в процесі управлінського консультування та об'єктивність оцінки ситуації консультантом.
4. Балансування між індивідуальною роботою консультанта та роботою в групі: переваги та недоліки двох варіантів.
5. Можливості та проблеми нових форм та методів консалтингу в Україні, сфери їх застосування.
6. Проблемні аспекти оцінки варіантів управлінських рішень.
7. Оцінка результатів роботи консультантів.
8. Організація групової роботи.
9. Управління проектами.
10. Актуальні проблеми управління проектами.
11. Посада проектного менеджера.
12. Управління розподіленими командами.

#### **Завдання до теми 10**

##### **Вибрати одну із запропонованих тем і написати есе:**

1. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.
2. Галузі використання управлінського консультування в Україні.
3. Шляхи підвищення якості консультаційних послуг в Україні.

## **5. ПИТАННЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ**

### **Модульний контроль 1**

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль і значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини

звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.

7. Поняття процесу управлінського консультування.
8. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультування.
10. Методи активізації творчого мислення.
11. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
12. Метод нейролінгвістичного програмування.
13. Метод номінальних груп.
14. Метод організаційної самодіагностики.
15. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації.
16. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
17. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації

### **Модульний контроль 2**

1. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.
2. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
3. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.
4. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
5. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
6. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.
7. Зміст кінцевого консультаційного звіту.
8. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
9. Структуризація проблемного поля.
10. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми.
11. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
12. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.
13. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.
14. Оцінка результатів консультування.
15. Характеристика українських консультаційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
16. Структура консультаційних послуг яка склалася на



українському ринку.

17. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.
18. Способи оцінки результатів управлінського консультування.
19. Економічний ефект від роботи консультанта.
20. Етапи управлінського консультування.
21. Звіт за результатами роботи консультанта.
22. Ділові послуги та їх функції.

## **6. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ**

Індивідуальне навчально-дослідне завдання є одним із способів засвоєння здобувачами навчального матеріалу, самостійного вивчення дисципліни і спроможності його застосування для вирішення конкретних економічних завдань.

Мета ІНДЗ з дисципліни «Консалтингова діяльність» – сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність, отримання досвіду самостійної роботи над літературою з консалтингової діяльності та розвиток вмінь практичного застосування цих знань.

ІНДЗ виконується за пропонованими варіантами. Аналізувати питання, що розглядаються, і обґрунтовувати висновки належить у тісному зв'язку з ситуаційними завданнями.

*Вибір варіанту ІНДЗ.* Для виконання ІНДЗ з консалтингової діяльності, здобувачі обирають один з варіантів, запропонованих в даних методичних вказівках згідно з програмою курсу (за узгодженням із викладачем). Здобувачі не можуть доповнювати перелік варіантів або завдань до відповідного варіанту, зважаючи на власні творчі пошуки. Здобувачі виконують варіанти ІНДЗ, які відповідають їхньому номеру в списку журналу академічної групи. Завдання, виконані не за своїм варіантом, не рецензуються і повертаються без зарахування. З дозволу викладача, що веде курс, допускається виконання індивідуальних завдань або відхилення від поставлених в завданні питань.

У кожному варіанті ІНДЗ третє (творче) завдання носить ситуаційно-проблемний характер та виконується на основі даних організації, в якій здобувач проходив виробничу практику. Здобувач на основі даних організації має описати її досвід у сфері використання послуг консультативної організації (організація-клієнт, проблема, консультант, модель консультування, роль консультанта, технологія консультативного процесу та використані методи, результати, ефективність).

Третє питання ІНДЗ може бути присвячене особливостям та методам в одній зі сфер застосування консультативної діяльності (на вибір студента за узгодженням із викладачем):

- консалтинг в області загального та стратегічного менеджменту;
- консалтинг в області інформаційних технологій;
- консалтинг з фінансового менеджменту;
- консалтинг в управлінні маркетингом;
- консалтинг з управління людськими ресурсами;
- консалтинг в області соціальної ролі та соціальної відповідальності бізнесу;
- консалтинг з питань управління малими підприємствами;
- консалтинг з питань загального управління якості або ін.

*Етапи виконання ІНДЗ.* Завдання над обраним варіантом потрібно починати з з'ясування суті завдань, їх місця у змісті курсу, підбору рекомендованої та додаткової літератури. В процесі вивчення літератури доцільно робити необхідні виписки, вести конспект, систематизувати матеріал у послідовності, необхідній для успішного вирішення завдань контрольної роботи.

### **Індивідуальні навчально-дослідні завдання за варіантами:**

#### **Варіант 1**

1. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування. Суб'єкти управлінського консультування.
2. Вибір моделі управлінської консультативної діяльності.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напрямку консультування).

#### **Варіант 2**

1. Особливості становлення і розвитку консультативного бізнесу в Україні.
2. Критерії професіоналізму та етики консультантів. Особистісні характеристики консультантів.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напрямку консультування).

#### **Варіант № 3**

1. Поведінкові ролі консультанта.
2. Мета та особливості укладання консультативних пропозицій.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напрямку консультування).

#### **Варіант № 4**

1. Структура витрат консалтингової компанії.
2. Зміст та мета позиційного аналізу. Передумови застосування методики позиційного аналізу.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напрямку консультування).

#### **Варіант № 5**

1. Консультативні пропозиції як засіб маркетингу консалтингових послуг.

2. Традиційні та нетрадиційні методи роботи управлінського консультанта.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 6**

1. Сутність та зміст консалтингового циклу.

2. Методи збору і джерела отримання інформації для проведення діагностики.

3. Розробити алгоритм визначення вартості одного дня роботи консультанта.

### **Варіант № 7**

1. Порядок проведення успішної презентації консультаційних пропозицій. Форми і види презентації.

2. Механізм управління змінами в компанії.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 8**

1. Етичні та професійні аспекти завершення консультування.

2. Консультаційна пропаганда, її види та цілі.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 9**

1. Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.

2. Кількісні показники результативності консультування.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 10**

1. Визначення економічного ефекту від консультування.

2. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 11**

1. Культурний аспект в консультаційних проектах.

2. Управління організацією контролю в консалтинговій компанії.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

### **Варіант № 12**

1. Історія та еволюція інституту консультування у промислово розвинених країнах.

2. Види організаційно-правових форм консалтингових фірм.

3. Викласти послідовність ліцензування консалтингової діяльності в Україні.

### **Варіант № 13**

1. Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.

2. Мета, елементи та види кадрової політики консалтингових фірм.

3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 14**

1. Інтелектуальна праця консультанта та її оплата.
2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 15**

1. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.
2. Фактори, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 16**

1. Специфіка маркетингової комунікації консалтингового бізнесу.
2. Професійний та комерційний аспекти стратегії консалтингової фірми.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 17**

1. Завдання та принципи організації маркетингової діяльності консалтингової фірми.
2. Стратегічний вибір консалтингової фірми.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 18**

1. Угода про консультування: її структура та зміст.
2. Методи діагностування інноваційного потенціалу організації.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 19**

1. Структури управління консалтингових фірм.
2. Підготовка до консультування.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

#### **Варіант № 20**

1. Вимоги до підсумкового звіту у діяльності професійного консалтингу.
2. Сутність та зміст використання експертизи під час аналізу проблем.
3. Ситуаційно-творче завдання (за даними підприємства або напряму консультування).

## 7. ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність, передумови та завдання консалтингової діяльності.
2. Мотивація консалтингу.
3. Консалтингова послуга та постачальники консалтингових послуг. Міжнародна та вітчизняна класифікація консалтингових послуг.
4. Загальна характеристика ринку консультаційних послуг.
5. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
6. Перспективи та проблеми розвитку консалтингової діяльності.
7. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту.
8. Бренди в консалтинговій діяльності.
9. Методи просування маркетингових послуг.
10. Реклама в консалтингу.
11. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.
12. Організація продажу та виконання консалтингових проєктів.
13. Поняття стратегії консультаційної фірми.
14. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми.
15. Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень.
16. Поведінка консультанта в системі клієнта.
17. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.
18. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.
19. Діагноз проблеми.
20. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.
21. Впровадження змін в організацію клієнта.
22. Підсумок та завершення консультування.
23. Практика консультування на постійній основі.
24. Характерні особливості професії консультанта.
25. Етичні норми професійного консультанта.

## РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

### Основна література

1. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпурида В.С. Консалтинг : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 432 с.
2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 408 с.
3. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.
4. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.
5. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.
6. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПП», 2018. 216 с.
7. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навчальний посібник; 2-ге вид. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
8. Марченко О.С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019, 204 с.

### Додаткова література

1. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій; Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ, 2010. 134 с.
2. Дудар Т. Г. Консалтинг в системі агробізнесу. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 80 с.
3. Кальна-Дубінюк Т. П. Управлінський консалтинг в сільському господарстві: монографія. Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2011. 352 с.
4. Саблук П. Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. *Економіка АПК*. 2008. №9. С.8-12.
5. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (59) вересень 2020. С.119-124.
6. Смігунова О.В. Основи управлінського консультування : Курс лекцій. Харків: «Міськдрук». 2011. 73 с.
7. Стаднік Л.І., Шевченко А.О. Інноваційна цінова політика як елемент консалтингу в системі управління поведінкою споживачів // *Економіка та держава*. - № 8. – 2020. – С. 66-70.
8. Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Консалтингова діяльність у системі ф'ючерсної торгівлі як форма організації інноваційної товарної та цінової політики // *Бізнес-інформ*. - № 8. – 2020. – С. 46-52.

9. Шмідт Р.М. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України: В документах та матеріалах: вересень-грудень 2004, т.3. - Київ. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України, 2004. - 404 с.
10. Rivera W. M. Contracting for Agricultural Extension / W. M. Rivera, W. Zijp. - CAB International 2002. - 189 p.

#### **Адреси сайтів в INTERNET**

<https://acf.ua/> - Асоціація консалтингових фірм

<https://acf.ua/eng/konsalting> - Журнал «Консалтинг в Україні»

<https://www.inter-nauka.com/issues/2016/12/2698> - Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»











