



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

Марченко О. С.

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ
навчально-методичний посібник

Харків
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

Марченко О. С.

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»

**Харків
2020**

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 134 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 4 від 15.07.2020 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2020

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Мета практичних занять – формування знань теорії та практики консалтингової діяльності, здійснення консультаційного процесу та ведення бізнесу у сфері консалтингу.

Завдання практичних занять:

- формування знань теоретичних і прикладних основ бізнес-консалтингу як професії та бізнесу, його видів та послуг;
- оволодіння знаннями та практичними навичками підприємницької діяльності з надання консалтингових послуг, організаційно-економічного механізму консалтингової фірми;
- набуття знань механізму ринку консалтингових послуг, методів його аналізу та забезпечення конкурентних переваг;
- оволодіння знаннями та практичними навичками організації та технології консультування, визначення й оцінки результатів бізнес-консалтингу;
- формування навичок професійного консультування з різних питань господарської діяльності бізнес-організацій;
- оволодіння основними принципами управління організаціями бізнес-консалтингу, маркетингу консалтингових послуг.

Підготовку до практичних занять слід спрямувати на глибоке вивчення питань конкретної теми за її планом на основі опрацювання конспекту лекцій з навчальної дисципліни, рекомендованої літератури, матеріалу лекторіуму, написання есе, розв'язання практичних та тестових завдань. Плани практичних занять розроблено відповідно до програми та силабусу навчальної дисципліни, що оприлюднені на сайті Університету. Теми есе, сформульовані у планах практичних занять, мають рекомендаційний характер та обираються студентами за їх ініціативою. Крім того, студенти можуть пропонувати теми есе, що становлять їх власний освітній інтерес та відповідають плану практичного заняття. Есе мають письмову форму, доповідаються та обговорюються на практичних заняттях. Практичні та тестові завдання виконуються письмово й обговорюються на заняттях з метою закріплення навичок практичного застосування отриманих теоретичних знань. Список рекомендованої літератури охоплює основні теоретичні та прикладні джерела з пи-

тань кожного практичного заняття. Важливо їх опрацювати, а також звернутися до додаткових інформаційних джерел, що розкривають певні аспекти теми, що вивчається. Одним із таких джерел є фейсбук-група Consulting forever, у якій викладачами кафедри економічної теорії, фахівцями та практиками бізнес-консалтингу систематично публікуються навчальні та консультаційні матеріали з актуальних питань бізнес-консалтингу (<https://www.facebook.com/groups/1429039653865820>). Слід зосередитися на вивченні матеріалів лекторіуму, що буде сприяти формуванню знань з найважливіших питань теми практичного заняття. Завершуючи підготовку до практичного заняття, важливо дати відповіді на запитання для самоконтролю, що дозволить визначити повноту засвоєння навчального матеріалу, з'ясувати ті питання, що потребують додаткового вивчення та консультування, з викладачем.

Студенти заочної форми навчання на практичних заняттях будуть розглядати п'ять тем:

Тема 1. Бізнес-консалтинг: зміст та функції

1.1. Бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та ресурс бізнесу.

1.2. Становлення та розвиток бізнес-консалтингу. Регулювання консалтингової діяльності.

Тема 2. Консалтингова діяльність: види та послуги

2.1. Консалтинговий сектор національної економіки та його структура. Види консалтингової діяльності.

2.2. Консалтингові послуги: основні характеристики, типи та цінність.

Тема 4. Консалтингова фірма

4.1. Консалтингова фірма: функції, економічний потенціал, персонал.

4.2. Капітал консалтингової фірми та його види.

4.3. Витрати та доходи бізнес-консалтингу. Ціноутворення на консалтингові послуги.

Тема 8. Моделі, стадії та технології процесу консультування

8.1. Консультаційний процес та його стадії Консультації та консультаційні проекти.

8.2. Моделі та технології процесу консультування.

Тема 10. Менеджмент консалтингової діяльності

10.1. Принципи управління бізнес-консалтингом.

10.2. Маркетинг консалтингових послуг.

З метою сприяння кращій підготовці до практичних занять, досягнення необхідного рівня ефективності самостійної роботи студентів з написання есе, опрацювання літератури, розв'язання практичних завдань кафедра економічної теорії здійснює комплекс заходів: консультування, обговорення певних питань, допомога у написанні есе, забезпечення необхідною літературою та ін.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль І. БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ: ПОСЛУГИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1.1. Бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та ресурс бізнесу

П л а н

1. Бізнес-консалтинг: професія та підприємництво. Зовнішнє та внутрішнє консультування: зміст, порівняльні переваги та недоліки.

2. Функції бізнес-консалтингу. Консалтингові ресурси бізнесу: зміст та форми.

Лекторіум

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Головне завдання (призначення) бізнес-консалтингу – це забезпечення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом упровадження досягнень науки і бізнес-практики, професійних знань та інформації у підприємницьку діяльність.

Бізнес-консалтинг забезпечує суб'єктів підприємництва інтелектуальними (консалтинговими) ресурсами – професійними знаннями, які у процесі консультування отримують інституційне закріплення у консалтингових послугах та передаються клієнтам на комерційних засадах разом із супутньою інформацією.

Функції бізнес-консалтингу як основні напрями реалізації його суспільного призначення розділяються на:

– *власні функції* професійної діяльності із забезпечення суб'єктів підприємництва спеціальними знаннями та інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування;

– *вмінені (поставлені) функції* – напрями реалізації призначення бізнес-консалтингу, зумовлені його роллю як постачальника бізнесу інтелектуальних ресурсів, чинника його ефективності та конкурентоспроможності.

Власні функції:

– *накопичувальна*: діяльність професіональних консультантів та їх організацій з одержання, збереження та нагромадження головного ресурсу бізнес-консалтингу – спеціальних знань та інформації;

– *ретрансляційна*: передавання суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань та інформації, головним каналом одержання яких є ринок консалтингових послуг;

– *трансакційна* (інфраструктурного забезпечення бізнесу): діяльність професіональних консультантів, спрямована на забезпечення ефективних ринкових угод та економію трансакційних витрат суб'єктів господарювання.

Вмінені функції:

– *раціоналізуюча*: професіональне сприяння раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації комбінації та використання ресурсів, підвищенню ефективності шляхом забезпечення бізнесу спеціальними знаннями та інформацією;

– *інноваційна*: професійне сприяння впровадженню нових знань та практичного досвіду в господарську практику, залученню інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, здійсненню системного інноваційного процесу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнесу;

– *регулююча*: оптимізація економічної поведінки суб'єктів господарювання шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу.

Бізнес-консалтингу притаманні певні ефекти, зокрема:

– *інформаційний*: забезпечення бізнесу спеціальною інформацією щодо ефективного здійснення господарської діяльності;

– *навчальний*: сприяння засвоєнню підприємцями та менеджерами нових знань, досвіду та інформації, що передаються

у процесі надання консалтингових послуг;

– соціально-економічні: забезпечення зайнятості, підвищення освітнього, ділового та інноваційного рівнів підприємців шляхом передавання та впровадження в господарську практику знань з новітніх підходів, заходів, методів, досвіду ведення бізнесу; розвиток підприємницької культури та підвищення соціальної відповідальності бізнесу; сприяння ефективній інтеграції національного бізнесу у систему міжнародних економічних відносин, його адаптації до міжнародних правил і стандартів господарської діяльності.

Тема есе

ДІЛОВІ ПОСЛУГИ, ЇХ ВИДИ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Практичне завдання

Визначити сильні та слабкі сторони діяльності внутрішніх і зовнішніх консультантів, заповнити таблицю.

Таблиця 1

Внутрішній консультант		Зовнішній консультант	
сильні сторони	слабкі сторони	сильні сторони	слабкі сторони

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НІОУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг:

здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте професійні та підприємницькі характеристики бізнес-консалтингу.

2. Як взаємопов'язані поняття «ділові послуги» та «бізнес-консалтинг»?

3. Визначте загальні риси та особливості консультування та консалтингу.

4. Що дає підстави визначати бізнес-консалтинг каналом впровадження знань з економіки, менеджменту, права у господарську практику?

5. Охарактеризуйте переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього консультування.

6. Визначте консалтингові ресурси та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності суб'єктів господарювання.

7. Охарактеризуйте функції бізнес-консалтингу.

8. У чому зміст начального ефекту бізнес-консалтингу?

Тема **1.2. Становлення та розвиток бізнес-консалтингу регулювання консалтингової діяльності**

П л а н

1. Становлення та розвиток бізнес-консалтингу. Особливості розвитку бізнес-консалтингу в Україні.

2. Регулювання бізнес-консалтингу: державне, колективне, контрактне. Договір з надання консалтингових послуг. Етика та соціальна відповідальність бізнес-консалтингу.

Лекторіум

РЕГУЛЮВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ФОРМИ

Підприємницька діяльність у сфері бізнес-консалтингу здійснюється під регулюючим впливом держави, саморегулюючих організацій консультантів, договорів з консалтингового обслуговування, внутрішніх правил консалтингової фірми та інших норм та правил, що не підмінює, а доповнює механізм ринкової координації економічної поведінки консультантів та клієнтів, сприяє оптимізації трансакцій на ринку консалтингових послуг.

Основними формами регулювання консалтингової діяльності є такі:

1. Державно-нормативне регулювання як сукупність цілей, напрямів, заходів та методів впливу держави на економічну поведінку незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу. Консалтинговий бізнес регламентується державою на основі визначення загальних норм підприємницької діяльності. Спеціальними нормативними актами держави регулюються окремі види ділових послуг, а не консалтингова діяльність у цілому. Аудиторська діяльність регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», оціночна діяльність – Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», профе-

сійна діяльність з надання правової допомоги у різних формах та напрямках – Законами України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», «Про безоплатну правову допомогу».

2. Регулювання як функція професійних громадських об'єднань консультантів (саморегульованих організацій) з встановлення правил та норм, регламентуючих консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консультативного процесу. Міжнародною організацією консультантів є FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations – Європейська федерація асоціацій управлінських консультантів), що була заснована в 1960 році у Парижі та є неприбутковою організацією – міжнародним об'єднанням консалтингових фірм. Світовим професійним органом для консультантів із управління з 1987 року є ICMCI (The International Council of Management Consulting Institutes – Міжнародна рада інститутів управлінського консультування. Основними завданнями організації є: розвиток стандартів консультування з управління в усьому світі, зростання прийняття та поваги до професії консультанта з управління. Національні інститути, що входять до Ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів.

В Україні діють: Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «ІМС-Ukraine», яка є представником України в ICMCI і партнером Програми ділових консультативних послуг ЄБРР; Асоціація консалтингових фірм; Спілка аудиторів України; Громадська організація «Всеукраїнська Асоціація Фахівців Оцінки» (АФО); Всеукраїнська громадська організація «Асоціація правників України (АПУ)», яка є членом Міжнародної асоціації юристів (ІВА) і має тісні контакти з Радою правничих співтовариств та адвокатур Європи (CCBE) та Американською асоціацією юристів (АВА), та ін.

3. Контрактне регулювання консультант-клієнтських відносин. Ефективність контрактного регулювання консультант-клієнтських відносин безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки та відповідальність сторін договору у процесі консалтингового обслуговування. Основними умовами контракту з надання консультативних послуг є: порядок, форми надання та види послуг; порядок оформлення завдання клієнта;

порядок обміну інформацією; конфіденційність; правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що становлять зміст професійної поради, рекомендації, проєкту та є комерційною таємницею / інноваційним продуктом консультанта; правомочності консультанта щодо використання отриманої від клієнта у процесі обслуговування інформації; заходи запобігання конфлікту інтересів та регулювання його наслідків; відповідальність клієнта та консультанта за дії, які перешкоджають виконанню контракту; форма відповідальності консультанта та клієнта; розподіл витрат на консультування між консультантом та клієнтом; покриття непередбачених витрат; можливість аутсорсингу з боку консультанта; оплата консультацій та її форма; права клієнта та консультанта на використання результатів консультування; антикорупційне застереження; захист персональних даних.

4. Внутрішньофірмове регламентування на основі норм та правил, встановлених власниками та керівниками консалтингової фірми.

Тема есе

ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Практичне завдання

На основі ознайомлення з типовими контрактами з надання консультаційних послуг (Додаток) дайте відповіді на такі запитання:

1. Як визначено правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що є змістом професійної поради, рекомендації, проєкту та комерційною таємницею консультанта?

2. Як визначені заходи запобігання конфлікту інтересів і регулювання його наслідків?

3. Як визначена відповідальність клієнта за дії, які перешкоджають виконанню контракту?

4. Як розподіляються витрати на консультування між консультантом та клієнтом?

5. Як регулюється покриття непередбачених витрат?

6. Як визначається можливість аутсорсингу з боку консультанта?

7. Як встановлюються права консультанта на використання результатів консультування клієнта?

Тестові завдання

1. *Основна відмінність змісту понять «консультування» і «консалтинг» – це:*

- а) високий рівень професіоналізму;
- б) послідовність дій та заходів, які здійснює консультант у процесі консультування;
- в) необхідність володіння консультантом заходами та методами підприємницької діяльності;
- г) професійна допомога у розв'язанні проблем суб'єктів господарювання.

2. *Таке визначення, як передавання суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань та інформації, відображає зміст функції бізнес-консалтингу, якою є:*

- а) раціоналізуюча функція;
- б) ретрансляційна функція;
- в) інноваційна функція;
- г) трансакційна функція.

3. *Оптимізація економічної поведінки суб'єктів господарювання шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу становить зміст такої функції бізнес-консалтингу, як:*

- а) раціоналізуюча;
- б) ретрансляційна;
- в) інноваційна;
- г) трансакційна.

4. Незалежність від фірми-замовника послуги професійної діяльності консультанта характеризує:

- а) внутрішнє консультування;
- б) зовнішнє консультування;
- в) всі види консультування;
- г) це не є характеристикою будь-якого виду консультування.

5. Перевагою зовнішнього консультування порівняно з внутрішнім є:

- а) професійність консультування;
- б) здатність консультантів до інноваційних рішень;
- в) знання консультантами методів консультування;
- г) досвід консультантів у розв'язанні проблем господарювання у різних галузях економіки.

6. Внутрішнє і зовнішнє консультування поєднує:

- а) професійність;
- б) забезпечення конфіденційності;
- в) можливість всебічного контролю клієнтом діяльності консультанта;
- г) висока довіра клієнта до консультанта.

7. Найбільш результативним способом отримання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу є:

- а) використання послуг внутрішніх консультантів;
- б) використання послуг зовнішніх консультантів;
- в) сполучення послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів;
- г) вивчення та використання порад досвідчених підприємців.

8. Основним об'єктом регулюючого впливу держави на консалтингову діяльність є:

- а) консалтинговий бізнес;
- б) професійна діяльність консультантів;
- в) консультант-клієнтські відносини з надання послуг бізнес-консалтингу;

г) консультаційний процес, що здійснюється консалтинговою фірмою.

9. Основним об'єктом регулюючого впливу професійних об'єднань консультантів на консалтингову діяльність є:

- а) консалтинговий бізнес;
- б) професійна діяльність консультантів;
- в) ринок консалтингових послуг;
- г) загальна структура консалтингової фірми.

10. Визначення та забезпечення дотримання консультантами етичних норм бізнес-консалтингу є функцією:

- а) держави;
- б) професійних об'єднань консультантів;
- в) договору з надання консалтингових послуг;
- г) консалтингової фірми.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи становлення та розвитку консалтингової діяльності в Україні та світі.
2. Які особливості притаманні сучасному етапу розвитку консалтингової діяльності в Україні?
3. Охарактеризуйте головні напрями державно-правового регулювання бізнес-консалтингу.
4. Яка роль саморегульованих організацій фахівців з бізнес-консультування у регулюванні консалтингової діяльності?
5. Розкрийте роль договору з надання консалтингових послуг у регулюванні відносин консультантів та клієнтів бізнес-консалтингу.
6. Визначте основні умови договору з надання консалтингових послуг.
7. Доведіть важливість дотримання етичних норм консалтингу для реалізації його функцій як ресурсу бізнесу.
8. У чому полягає соціальна відповідальність бізнес-консалтингу?

**Тема 2.1. Консалтинговий сектор
національної економіки та його структура.
Види консалтингової діяльності**

П л а н

1. Консалтинговий сектор національної економіки: структура та розвиток.
2. Види консалтингової діяльності. Стратегічний та оперативний консалтинг. Консалтинг у мережі Інтернет.

Лекторіум

СТРУКТУРА КОНСАЛТИНГОВОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Консалтингова діяльність належить до сфери послуг, яка є третинним сектором економіки, у складі якого: 1) послуги матеріального характеру – транспорт, зв'язок, комунальні послуги, послуги складського господарства; 2) транзакційні послуги – торгівля, фінанси, страхування, операції з нерухомістю; 3) послуги особисті, професійні, ділові та послуги державного управління.

Консалтинговий сектор сфери послуг формують різні види ділових послуг. Його структуризація здійснюється на основі певних підходів та критеріїв.

19 клас: діяльність у сфері права; діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування; надання послуг технічного консультування; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки та ін. Відповідно до Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП), бізнес-консалтинг є складовою розділу 10 «Ділові послуги», підрозділу 10.02 «Професійні та консалтингові послуги»: юридичні послуги, послуги бухгалтерського обліку, аудиту і податкового консалтингу, послуги бізнес-консалтингу, рекламні послуги, маркетингові дослідження, опитування громадської думки та ін.

За предметним підходом основними видами консалтингової діяльності є такі: виробничий (операційний), фінансово-інвестиційний, бухгалтерський, маркетинговий, організаційний, інноваційний, юридичний, корпоративний, кадровий, оцінюючий, міжнародний ІТ-консалтинг. Кожен вид консалтингової діяльності – це сукупність консалтингових послуг як професійних дій консультантів з надання допомоги суб'єктам господарювання з розв'язання проблем бізнесу у певній сфері чи галузі. Наприклад, фінансовий консалтинг відповідно до Європейського довідника-показчика консультантів з менеджменту включає консалтингові послуги з питань обліку, оцінки капітальних витрат, господарського обороту підприємства, зниження собівартості продукції та послуг, неплатоспроможності, збільшення прибутку та доходів, оподаткування, фінансових резервів тощо.

Тема есе
КОНСАЛТИНГ У МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Практичне завдання

На основі характеристик, що наведено у таблиці 2, визначте види консалтингової діяльності. Заповнити таблицю.

Таблиця 2

Основні види консалтингової діяльності	Характеристика видів консалтингової діяльності
	1. Консалтинг за фазами життєвого циклу клієнтської організації
	Професійні послуги стосовно побудови клієнтської організації як цілісної бізнес-системи, що має внутрішнє і зовнішнє середовище.
	Професійна допомога з впровадження організаційно-управлінських новацій у господарську практику з метою розвитку бізнесу.
	Професійні послуги, спрямовані на подолання спаду, санацію, реструктуризацію, відновлення й розвиток бізнесу.
	Професійна допомога в процесі ліквідації клієнтської організації, що розпалася.
	2. Консалтинг за критеріями змісту та значення для розвитку бізнесу проблем клієнтської організації
	Професійна допомога з вирішення поточних питань ведіння бізнесу.
	Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу.
	3. Консалтинг за формою надання професійної допомоги
	Надання порад, рекомендацій, експертних висновків.
	Підготовка та впровадження консультаційних проєктів.
	Проведення семінарів, тренінгів тощо.
	Виконання певних функцій персоналу клієнта.
	Професійна допомога шляхом проведення ділових ігор за певними сценаріями.
	Професійна допомога з особистісного й професійного розвитку працівників клієнта.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте структуру консалтингового сектору сфери послуг.
2. Яке місце займає бізнес-консалтинг у структурі сфери послуг?
3. Розкрийте головні види консалтингової діяльності за предметним підходом.
4. Які види консалтингової діяльності визначаються за формами консультування?
5. Розкрийте зміст стратегічно-інноваційного та оперативного бізнес-консалтингу.
6. Як класифікуються види консалтингової діяльності за стадіями життєвого циклу підприємства-клієнта бізнес-консалтингу?
7. Охарактеризуйте консалтинг онлайн.
8. Визначте зміст наслідки квазіконсалтингової діяльності.

Тема 2.2. Консалтингові послуги: основні характеристики, типи та цінність

П л а н

1. Основні характеристики консалтингових послуг. Типи консалтингових послуг.
2. Цінність консалтингової послуги та її елементи. Якість консалтингової послуги.

Лекторіум

ЦІННІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПОСЛУГИ

Цінність послуг бізнес-консалтингу визначається їх здатністю задовольняти потреби суб'єктів господарювання та забезпечувати отримання ними певних вигод як результату консалтингового обслуговування

Основні складові цінності послуг бізнес-консалтингу:

– *сприйнята якість*: оцінка якості замовником послуги на основі інформації про репутацію консультанта, відгуків та рекомендацій його клієнтів, ознайомлювальних зустрічей, переговорів, ділового спілкування;

– *внутрішні ознаки*: вигоди, які клієнт очікує одержати від послуг бізнес-консалтингу, що розділяються на прями (основні), безпосередньо пов'язані із впровадженням консалтингових ресурсів у господарську практику, і непрямі (додаткові);

– *зовнішні ознаки*: характеристики консультанта та консалтингової фірми, до яких належать ділова репутація, місце розташування та обладнання офісу, образ консультанта як незалежного професіонала, його стиль поведінки та культура спілкування тощо;

– *ціна в грошовому вираженні*: у сфері бізнес-консалтингу класичне співвідношення «ціна – якість» трансформується у співвідношення «ціна – прийнята клієнтом якість консалтингової послуги»;

– *негрошова ціна*: витрати та втрати клієнта, не пов'язані з оплатою ціни консалтингової послуги, як-от: витрати часу на збирання та надання консультантові потрібної йому інформації; відволікання працівників від основної діяльності у

зв'язку з необхідністю їх контактів з консультантом; психологічні витрати, пов'язані з потребою надання консультантові конфіденційної інформації, з його присутністю на підприємстві тощо;

– ч а с : цінність послуг бізнес-консалтингу залежно від часу визначається як: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу;

– н а в ч а л ь н и й е ф е к т : можливість одержання клієнтом нових знань та навичок у процесі консультування;

– і н н о в а ц і й н і с т ь : новизна пропонованого консультантом вирішення проблем клієнта;

– і н в е с т и ц і й н и й е ф е к т : віддача від інвестиції клієнта у отримання знань та інформації як інтелектуальних ресурсів бізнесу.

Цінність послуг бізнес-консалтингу може змінюватися, що вимагає від консультанта забезпечення її належного рівня протягом усього періоду консалтингового обслуговування клієнта.

Тема есе

ЯКІСТЬ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЇЇ ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ

Практичне завдання

Визначте типи послуг консалтингової компанії BDO Україна [Сайт БДО Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/home-2>]. Заповніть таблицю 3.

Таблиця 3

Послуги консалтингової компанії BDO Україна

№	Послуги	Типи послуг
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Розробка стратегії капіталізації бізнесу для акціонерів	
2	Оптимізація структури капіталу	
3	Визначення справедливої вартості: бізнесу та окремих активів	
4	Фінансове консультування з питань управління вартістю	
5	Повний супровід М & А-транзакцій	
6	Організація боргового фінансування	

Продовження табл. 3

1	2	3
7	Залучення інвестицій в капітал	
8	Реструктуризація кредитного портфеля	
9	Консалтинг і послуги фінансового радника	
10	Послуги з ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності	
11	Послуги з розрахунку заробітної плати і кадрового адміністрування	
12	Ведення податкового обліку	
13	Підготовка управлінської звітності	
14	Консультації з питань українського та міжнародного оподаткування	
15	Послуги в сфері трансфертного ціноутворення	
16	Корпоративні юридичні послуги	
17	Комерційні юридичні послуги	
18	Консультавання з трудових питань	
19	Трудові контракти з керівниками та договори з працівниками	
20	Працевлаштування іноземних громадян, отримання дозволів на працевлаштування	
21	Трудові спори	
22	Податкові спори	
23	Консультації та підтримка в ході податкових перевірок	
24	Адміністративне оскарження в податкових та інших державних органах	
25	Підготовка експертних аудиторських висновків у податкових спорах	

Тестові завдання

1. Професійна допомога консультанта клієнту при здійсненні фундаментальних змін його бізнесу належить до:

- а) оперативного консалтингу;
- б) стратегічно-інноваційного консалтингу;
- в) виробничого консалтингу;
- г) компенсаційного консалтингу.

2. Стадією життєвого циклу підприємства-замовника послуги бізнес-консалтингу, на якій здійснюється компенсуючий консалтинг, є стадія:

- а) заснування;
- б) зростання;
- в) зрілість;
- г) спад (розпад).

3. Надання консультантом професійної допомоги клієнтам у формі порад, консультацій, рекомендацій, аналітичних та експертних висновків становить суть такого типу консалтингових послуг, як:

- а) оперативний консалтинг;
- б) послуги-функції як власні дії;
- в) послуги-функції як аутсорсинг;
- г) послуги консультативного типу.

4. Виконання консультантом певних робіт як необхідних складових процесу консультування характерне для:

- а) оперативного консалтингу;
- б) послуг-функцій як аутсорсингу;
- в) послуг-функцій як власних дій;
- г) послуг консультативного типу.

5. Ведення консультантом бухгалтерського обліку на підприємстві за договором з клієнтом характерне для:

- а) послуг-функцій як аутсорсингу;
- б) стратегічно-інноваційного консалтингу;
- в) послуг-функцій як власних робіт (дій);
- г) послуг консультативного типу.

6. Специфічною ознакою послуг бізнес-консалтингу, порівняно з іншими видами нематеріальних послуг, є:

- а) мінливість якості;
- б) можливість одержання «у запас»;
- в) складність стандартизації;
- г) невіддільність від джерела.

7. Негрошова ціна консалтингової послуги як складова її цінності визначається:

- а) витратами консультанта на надання консалтингової послуги;
- б) витратами консалтингової фірми на оплату праці найманого працівника-консультанта;
- в) витратами часу клієнта на отримання консалтингової послуги;
- г) витратами клієнта на оплату консалтингової послуги.

8. Стиль поведінки та культура консультанта належать до такої складової цінності консалтингової послуги, як:

- а) зовнішні ознаки;
- б) внутрішні ознаки;
- в) грошова ціна;
- г) негрошова ціна.

9. Очікувані клієнтом вигоди від послуг консультантів належать до такої складової цінності консалтингової послуги, як:

- а) зовнішні ознаки;
- б) внутрішні ознаки;
- в) грошова ціна;
- г) негрошова ціна.

10. Споживчу якість консалтингових послуг характеризує:

- а) якість консультаційного процесу;
- б) ступінь задоволення потреби замовника консалтингової послуги;
- в) якість праці консультанта;
- г) ступінь відповідності консалтингових послуг встановленим суспільством нормам та правилам послугової діяльності.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте поняття консалтингових послуг та їх основні характеристики.
2. За яким критерієм визначаються типи консалтингових послуг?
3. Наведіть приклади консалтингових послуг-функцій та послуг консультативного типу.
4. Наведіть приклади консалтингових послуг-функцій як власних дій і консалтингових послуг-функцій як аутсорсингу.
5. Розкрийте специфічні ознаки консалтингових послуг.

6. Чи є можливість отримання консалтингових послуг «на запас»?
7. Чи є необхідність специфікації прав власності консультанта і клієнта на результат консультування?
8. Визначте цінність консалтингової послуги та охарактеризуйте її головні складові.
9. Розкрийте зміст зовнішніх та внутрішніх ознак консалтингової послуги як складових її цінності.
10. Як впливає на цінність консалтингової послуги фактор часу?
11. Що є негрошовою ціною консалтингової послуги?
12. Охарактеризуйте основні критерії якості послуг бізнес-консалтингу.

Тема 3.1. Консалтинг як інтелектуальний бізнес. Організаційні форми консалтингового бізнесу

П л а н

1. Бізнес-консалтинг як підприємницька діяльність. Матриця консалтингу: «професійність та бізнес».
2. Основні організаційні форми підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

Лекторіум

МАТРИЦЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ «ПРОФЕСІЙНІСТЬ/ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Двовекторність консалтингового бізнесу характеризує матриця «професійність / підприємництво бізнес-консалтингу».

П	10	B									D
Р	9										
О	8										
Ф	7										
Е	6										
С	5				C						
І	4										
Я	3										
	2										
	1	A									E
	0										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Сегменти матриці А, В, С, D, Е є індикаторами, за допомогою яких можна виокремити та охарактеризувати основні види суб'єктів бізнес-консалтингу відповідно до двовекторного критерію: професійність та підприємництво.

Сегмент А. Низький рівень професіоналізму і підприємництва. Консультанти цього сегменту є неконкурентоспроможними, не мають ресурсів для розвитку консалтингового бізнесу.

Сегмент В. Високий рівень професіоналізму та низький рівень підприємництва. Консультанти сегмента В не здатні перетворити наявний професійний потенціал в інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу як основного ресурсу зростання вартості та отримання прибутку у сфері консалтингового бізнесу.

Сегмент С. Співвідношення професіоналізму і підприємництва становить 50 на 50. Консультанти даного сегмента достатньо кваліфіковані та мають навички підприємництва, однак для них характерна відсутність стратегії професійного та підприємницького розвитку, що є реальною загрозою їх конкурентоспроможності на ринку бізнес-консалтингу у майбутньому.

Сегмент D. Високий рівень професіоналізму і підприємництва. Фахівці цього сегмента володіють всіма необхідними факторами успіху на ринку послуг бізнес-консалтингу.

Сегмент Е. Відсутність професіоналізму та високий

рівень підприємництва. Це сегмент квазіконсалтингу, про належність суб'єктів якого до консалтингової діяльності може свідчити тільки назва фірми. Квазіконсалтинг представлений, поперше, підприємцями, які надають консалтингові послуги, що не відповідають професійним критеріям якості, залучають клієнтів низькою ціною, що призводить до значних фінансових та репутаційних утрат консультантів, які надають високоякісні послуги і дотримуються ділових та етичних норм консалтингу; по-друге, підприємцями, діяльність яких тільки формально є наданням консультаційної допомоги, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професійним та етичним нормам бізнес-консалтингу, а у певних випадках і нормам права.

Тема есе

ОСОБЛИВОСТІ ПАРТНЕРСТВ У СФЕРІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Практичне завдання

Визначте специфічні для консалтингового бізнесу переваги та недоліки організаційних форм підприємницької діяльності. Заповніть таблицю 4.

Таблиця 4

Організаційні форми консалтингового бізнесу	Переваги		Недоліки	
	загальні для бізнесу	специфічні для консалтингу	загальні для бізнесу	специфічні для консалтингу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Одноособове володіння</i>	Самостійність та можливість повного контролю бізнесу.		Обмеженість фінансових та інших ресурсів, низька кредитоспроможність, одноособове прийняття ризиків та повна відповідальність власника бізнесу	

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
<i>Партнерство</i>	Обмежена відповідальність партнерів за зобов'язаннями партнерств		Загрози, пов'язані із суперечностями, конфліктами інтересів партнерів, виходом партнерів з бізнесу	
<i>Корпорація</i>	Значні фінансові та інші ресурси бізнесу, висока кредитоспроможність, обмежена відповідальність акціонерів		Складнощі створення, відокремленість міноритарних акціонерів від реального управління корпорацією, конфлікт інтересів власників і менеджменту корпорації	

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Ін-

жек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте інтелектуальні (професіональні) характеристики консалтингового бізнесу.

2. Охарактеризуйте варіанти сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу, спираючись на матрицю «професійність/ підприємництво бізнес-консалтингу».

3. Розкрийте сервісні характеристики консалтингового бізнесу.

4. Визначте зміст наслідки квазіконсалтингової діяльності.

5. Охарактеризуйте організаційні форми підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

6. Які переваги та недоліки одноособового володіння є специфічними для бізнес-консалтингу?

7. У чому полягають особливості партнерств як організаційної форми консалтингового бізнесу?

8. Які переваги та недоліки корпорації є специфічними для бізнес-консалтингу?

Тема 3.2. Ринок послуг бізнес-консалтингу

П л а н

1. Ринок консалтингових послуг: поняття, характеристики, структура.

2. Ринок послуг бізнес-консалтингу України: попит та пропозиція, типи конкуренції.

Лекторіум
РИНОК ПОСЛУГ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ:
ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА
ЙОГО СУБ'ЄКТІВ

Ринок послуг бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом передавання спеціальних знань та інформації, що є змістом консалтингових послуг, суб'єктам господарювання.

Ринок послуг бізнес-консалтингу – складова ринкової інфраструктури національної та світової економіки, інфраструктури інноваційної діяльності, сегмент ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності, інноваційних та освітніх послуг. Це ринок замовлень, що пов'язані з розривом у часі між замовленням і наданням консалтингових послуг. Консультант пропонує клієнту свою здатність розв'язати його проблеми, а клієнт приймає рішення про майбутню співпрацю з консультантом. При цьому визначальна роль на ринку консалтингових послуг належить саме клієнту.

Відповідно до *об'єктного критерію* сегментами ринку послуг бізнес-консалтингу є ринки різних видів консалтингової діяльності: ринки виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного, навчального, ІТ-консалтингу та ін. Складовими цих ринків є ринки оперативного та стратегічно-інноваційного бізнес-консалтингу.

Поведінка суб'єктів ринку послуг бізнес-консалтингу – це доцільна діяльність консультантів та клієнтів, пов'язана з узгодженням та установами оптимальних для них умов надання та одержання професійної допомоги у розв'язанні проблем ведення бізнесу.

Принципи економічної поведінки консультантів та клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу:

– аналіз, коригування й баланс (узгодження) очікувань консультанта і клієнта: консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового обслуговування можуть мати певні позитивні й

негативні очікування стосовно його результатів, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Важливо аналізувати очікування, їх корегувати та узгоджувати – від першого контакту консультанта та клієнта і на всіх етапах консультаційного процесу;

– взаємна довіра суб'єктів ринку консалтингових послуг: нематеріальність та унікальність (неповторність) консалтингової послуги, співпраця консультанта і клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу, конфіденційність інформації та специфічних знань, що становлять зміст консалтингової послуги, зумовлюють необхідність взаємної довіри консультанта та клієнта;

– аналіз репутації консультанта та клієнта: репутація консультанта і клієнта виконує роль нецінового сигналу, який (як і сигнали цінові) координує економічну поведінку суб'єктів консалтингового ринку;

– співпраця консультанта і клієнта: співпраця консультанта і клієнта з моменту першої зустрічі та укладення контакту до моменту аналізу результатів його виконання є головним чинником та умовою ефективності бізнес-консалтингу;

– регулювання: діяльність консультанта і клієнта здійснюється у певному інституційному просторі консалтингового обслуговування, визначеного нормами державного регулювання та правилами саморегулювання бізнес-консалтингу, умовами договору з надання консалтингових послуг, етичними принципами консалтингу та бізнесу, що регламентують консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консультаційного процесу.

Тема есе

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Практичне завдання

На основі характеристик попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу, що надано у таблиці, визначте його види. Заповніть таблицю5.

Таблиця 5

Види попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу	Характеристики попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу
	Попит, зумовлений не потребами клієнта у професійній допомозі з розв'язання проблем бізнесу, а необхідністю виконання певних вимог їх партнерів, банків, інвесторів, державних установ та ін.
	Попит на посередницькі послуги консультантів, що не пов'язані з місією та функціями бізнес-консалтингу.
	Попит, зумовлений очікуванням клієнтом певних майбутніх змін у зовнішньому середовищі бізнесу.
	Попит, зумовлений погіршенням економічної ситуації на підприємстві клієнта.
	Попит, пов'язаний з виникненням нової для клієнтської організації ситуації у сфері її діяльності.
	Попит, який прогнозується, але ще не перетворився у реальний.

Тестові завдання

1. Зазначте положення, яке найточніше відображає взаємозв'язок інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу:

а) головним чинником успіху бізнес-консалтингу є його підприємницький вектор;

б) високий рівень інтелектуального (професійного) вектора гарантує успіх бізнес-консалтингу;

в) від розвитку інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу залежить успіх бізнес-консалтингу;

г) підприємницький вектор забезпечує комерціалізацію інтелектуальних продуктів консультантів.

2. Специфічним суто для бізнес-консалтингу недоліком одноособового володіння як організаційної форми консалтингового бізнесу є:

- а) обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнесу;
- б) обмеженість фінансових ресурсів бізнесу;
- в) залежність від здатностей власника управляти бізнесом;
- г) ризику та відповідальність власника бізнесу.

3. Притаманною суто бізнес-консалтингу перевагою партнерства як організаційної форми консалтингового бізнесу є:

- а) можливість залучення та використання фінансових ресурсів партнерів;
- б) розподіл між партнерами ризиків та відповідальності;
- в) компетентне прийняття рішень;
- г) можливість залучення та використання інтелектуальних ресурсів партнерів.

4. Специфічною для бізнес-консалтингу перевагою корпорації як організаційної форми консалтингового бізнесу є:

- а) можливість залучення та використання фінансових ресурсів акціонерів;
- б) обмежена відповідальність акціонерів;
- в) компетентний менеджмент;
- г) можливість залучення та закріплення висококваліфікованих консультантів через механізм акціонування.

5. Специфічним для бізнес-консалтингу недоліком корпорації як організаційної форми консалтингового бізнесу є:

- а) обмеженість впливу міноритарних акціонерів на бізнес;
- б) можливість конфлікту інтересів акціонерів;
- в) можливість конфлікту інтересів акціонерів та менеджменту корпорації;
- г) можливість розбіжності інтересів консультантів як акціонерів консалтингового бізнесу та професіоналів бізнес-консалтингу.

6. Формальний попит на консалтингові послуги зумовлений:

- а) погіршенням економічної ситуації на підприємствах;
- б) виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності;
- в) очікуванням клієнтом майбутніх змін у зовнішньому середовищі бізнесу;
- г) необхідністю виконання клієнтом певних вимог його бізнес-партнерів та інших контрагентів.

7. Попереджувальний попит на консалтингові послуги зумовлений:

- а) погіршенням економічної ситуації на підприємствах;
- б) виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності;
- в) очікуванням клієнтом змін у зовнішньому середовищі бізнесу;
- г) необхідністю виконання клієнтом певних вимог його бізнес-партнерів та інших контрагентів;
- д) необхідністю фінансового оздоровлення клієнтської організації.

8. Реактивний попит на консалтингові послуги зумовлений:

- а) погіршенням економічної ситуації на підприємствах;
- б) виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності;
- в) очікуванням клієнтом майбутніх змін у зовнішньому середовищі бізнесу;
- г) необхідністю виконання клієнтом певних вимог його бізнес-партнерів та інших контрагентів.

9. Кризовий попит на консалтингові послуги зумовлений:

- а) погіршенням економічної ситуації на підприємствах;
- б) виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності;
- в) очікуванням клієнтом майбутніх змін у зовнішньому середовищі бізнесу;

г) необхідністю виконання клієнтом певних вимог його бізнес-партнерів та інших контрагентів.

10. Консультанти, що пропонують на ринку бізнес-консалтингу різні консалтингові послуги схожим категоріям клієнтів, належать до:

- а) прямих конкурентів;
- б) непрямі конкурентів;
- в) сервісні конкурентів;
- г) неявні конкурентів.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: *конспект лекцій. Електронне видання*. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте поняття консалтингового ринку та розкрийте його основні характеристики.
2. Охарактеризуйте структуру ринку послуг бізнес-консалтингу.
3. Чому ринок послуг бізнес-консалтингу визначають як ринок замовлень?
4. Чому ринок послуг бізнес-консалтингу визначають складовою ринкової інфраструктури?
5. Які принципи характеризують економічну поведінку консультантів та клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу?
6. Охарактеризуйте головні види попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу в Україні за предметним та суб'єктивним критеріями.
7. Які суб'єкти бізнес-консалтингу формують пропозицію на українському ринку консалтингових послуг?
8. Охарактеризуйте конкуренцію на ринку послуг бізнес-консалтингу України.

Тема 4.1. Консалтингова фірма: функції, економічний потенціал, персонал

П л а н

1. Консалтингова фірма як інтелектуальна підприємницька організація сфери послуг. Основні функції консалтингової фірми як суб'єкта господарювання.
2. Економічний потенціал консалтингової фірми: ресурсні і результативні складові.
3. Персонал консалтингової фірми та його оплата. Організація та мотивація інтелектуальної праці консультантів.

Лекторіум
КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА
ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ СФЕРИ ПОСЛУГ

Консалтингова фірма здійснює підприємницьку діяльність у сфері бізнес-консалтингу з метою досягнення певного результату її клієнтами – суб'єктами господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу та отримання прибутку.

Консалтингова фірма як організаційна форма бізнесу у сфері професійного консультування суб'єктів господарської діяльності інтегрує його інтелектуальні (професійні), підприємницькі, сервісні, соціально-етичні та процесні характеристики.

По-перше, консалтингова фірма є інтелектуальною організацією, що навчається. Пріоритетним ресурсом консалтингової фірми є професійні знання, здатності та навички консультантів, капіталом – інтелектуальний капітал. Як організація, що навчається, консалтингова фірма здатна створювати, набувати та поширювати знання, змінювати свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних ідей, ситуації на ринку консалтингових послуг. Необхідними умовами її ефективного функціонування є навчання як процес засвоєння інформації та постійна адаптація до динамічного навколишнього середовища.

По-друге, консалтингова фірма є суб'єктом підприємницької діяльності, юридичною особою.

По-третьє, консалтинговій фірмі притаманні загальні риси сервісних організацій, як-от: клієнтоорієнтованість, націленість на високу якість обслуговування, забезпечення лояльності та довіри клієнтів.

По-четверте, консалтингова фірма реалізує програми соціальної відповідальності консалтингового бізнесу, здійснює соціальні заходи, що є: в н у т р і ш н і м и , спрямованими на розвиток персоналу на основі навчання та підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та відпочинку, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та пільг тощо; з о в н і ш н і м и , що спрямовані на соціальний розвиток регіону, здійснення соціальних інвестицій, природоохоронну діяльність, благодійність.

Як організаційна одиниця консалтингового бізнесу вона здійснює такі *основні функції*, як: послугова (сервісна) – надання консалтингових послуг (консалтингове обслуговування бізнес-організацій); маркетингова – спрямована на завоювання ринку консалтингових послуг; функція матеріально-технічного забезпечення ресурсами консультаційного процесу; збутова – охоплює фази замовлення клієнтами консалтингової послуги та її оплати; фінансова – забезпечення консультаційного процесу фінансовими ресурсами та спрямування їх руху на досягнення цілей консалтингового бізнесу; інвестиційна – залучення та здійснення інвестицій у консалтинговий бізнес; інноваційна – залучення, створення і впровадження новачій бізнес-консалтингу; організаційно-управлінська – організація та управління господарською діяльністю; зовнішньоекономічна – надання послуг міжнародного консалтингу; соціальна – здійснення програм соціальної відповідальності консалтингового бізнесу; екологічна – здійснення природоохоронних заходів.

Тема есе

БІЛНГОВИЙ ГОДИННИК КОНСУЛЬТАНТА

Практичне завдання

Погодинна ставка заробітної плати консультанта – найманого працівника консалтингової фірми – 200 грн. Згідно з графіком за місяць передбачалось відпрацювати 184 год. Фактично відпрацьовано 22 дні по 8 год. Клієнтом, якому консультант надавав послуги, визнано і оплачено консалтинговій фірмі 150 год за ціною 400 грн за годину. Яку суму заробітної плати фірма виплатить консультанту?

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтинго-

вої діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Запитання для самоконтролю

1. Які особливості притаманні консалтинговій фірмі як організації сфери послуг?
2. Які ознаки характеризують консалтингову фірму як інтелектуальну організацію, що навчається?
3. Які ознаки характеризують консалтингову фірму як сервісну організацію?
4. Які ресурси формують економічний потенціал консалтингової фірми?
5. Охарактеризуйте інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу.
6. Які показники характеризують результативний потенціал консалтингової фірми?
7. Охарактеризуйте основні категорії персоналу консалтингової фірми?
8. Як формується та визначається білінговий годинник консультанта?
9. У чому полягають особливості мотивації інтелектуальної праці консультантів?

10. Які форми та системи оплати праці консультантів застосовуються консалтинговими фірмами?

Тема 4.2. Капітал консалтингової фірми та його види

П л а н

1. Власний та запозичений капітали консалтингової фірми.
2. Основні та оборотні фонди бізнес-консалтингу.
3. Інтелектуальний капітал консалтингової фірми та його структура.

Лекторіум

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Інтелектуальний капітал консалтингової фірми – це капіталізовані спеціальні формалізовані та неформалізовані знання, використання яких у консультаційному процесі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Основними складовими інтелектуального капіталу консалтингової фірми є:

1) *фірмово-специфічний людський капітал*, як використовувані у консультаційному процесі знання, здібності, навички, досвід консультантів та інших фахівців консалтингової фірми. Його складовими є: біофізичний капітал як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості; інтелектуальний капітал – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини; соціальний капітал – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток;

2) *структурний капітал* як неперсоніфіковані інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу. Його складовими є:

– організаційний капітал – формалізовані спеціальні знання та інформація як ресурси бізнес-консалтингу;

– мережевий капітал – накопичені і використовувані консалтинговою фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, саморегульованими організаціями та державними установами. Його складовими є клієнтський та партнерський капітали;

3) *капітал процесів*, що є ресурсом консультаційного процесу;

4) *капітал інновацій*, що забезпечує продукування інтелектуальних продуктів-новацій бізнес-консалтингу. Головні структурні елементи капіталу інновацій – це знання, практичні навички консультантів, їх здатність знаходити, залучати, комбінувати й ефективно використовувати нові ресурси, продукувати нові консалтингові продукти, рівень їх інноваційної культури й інноваційного мислення; організаційно-управлінські новації, методики та прийоми консалтингового обслуговування інноваторів, які виступають об'єктами інтелектуальної власності консалтингової фірми; накопичені й постійно використовувані консалтинговою фірмою усталені взаємовідносини з організаціями різних функціональних блоків національної інноваційної системи (організаціями наукової сфери, спеціалізованими інноваційними організаціями, інноваційними й інноваційно активними підприємствами виробничої сфери, організаціями інфраструктури інноваційної діяльності); сформовані консалтинговою фірмою як незалежним учасником зовнішніх інноваційних мереж стійкі економічні зв'язки із суб'єктами інноваційної діяльності.

Тема есе:

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Практичне завдання

На основі даних таблиці 6 визначте вартість власного та запозиченого капіталів консалтингової фірми.

Таблиця 6

№	Джерела капіталу консалтингової фірми	Вартість, тис. грн
1.	Статутний капітал	100
2.	Довгостроковий кредит банку	90
3.	Нерозподілений прибуток	50
4.	Резервний капітал	20
5.	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	50
6.	Короткостроковий кредит банку	20
7.	Додатковий вкладений капітал	20
8.	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмач О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Запитання для самоконтролю

1. Визначте поняття «капітал бізнес-консалтингу». Які головні критерії застосовуються для визначення його економічних форм?
2. Охарактеризуйте власний капітал консалтингової фірми та його структуру.
3. Визначте джерела та види запозиченого капіталу консалтингової фірми.
4. Розкрийте основні характеристики основних фондів консалтингової фірми та їх обороту.
5. Назвіть причини та види зношування основних фондів консалтингової фірми.
6. Розкрийте основні методи амортизації основних фондів.
7. Визначте оборотні фонди та оборотні кошти консалтингової фірми.
8. Охарактеризуйте інтелектуальний капітал консалтингової фірми та його основні складові.

Тема 4.3. Витрати та доходи бізнес-консалтингу ціноутворення на консалтингові послуги

П л а н

1. Основні види витрат бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги.
2. Дохід та прибуток консалтингової фірми.
3. Ціноутворення на консалтингові послуги. Форми оплати консалтингових послуг.

Лекторіум
ЦІНОУТВОРЕННЯ НА КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ:
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ.
ФОРМИ ОПЛАТИ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Ціноутворення у сфері бізнес-консалтингу є багатофакторним та сполучає різні підходи:

– витратний підхід – базується на аналізі витрат бізнес-консалтингу; ціна консалтингової послуги включає її собівартість та прибуток;

– ринковий підхід, за яким у процесі ціноутворення ураховуються ціни конкурентів у певному сегменті ринку консалтингових послуг;

– маркетинговий підхід, відповідно до якого ціна визначається рівнем, обсягом та еластичністю попиту на консалтингові послуги;

– ціннісний підхід передбачає, що складовою ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої, у його сприйнятті, вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку бізнес-консалтингу.

Ціна консалтингової послуги повинна враховувати її цінність для клієнта, забезпечити відшкодування витрат фірми на консалтингове обслуговування та певний рівень прибутку.

Для фірм – лідерів ринку бізнес-консалтингу, послугам яких властиві найвищі оцінки клієнтів, ціна включає не тільки собівартість послуги та прибуток, а й інтелектуальну ренту. Інтелектуальна рента, або рента знань – це надприбуток лідерів консалтингу, джерелом якого є їх інтелектуальні новації, закріплення високопрофесіональних інтелектуальних ресурсів, монопольне становище на ринку бізнес-консалтингу, високий рівень репутації.

Відповідно до обраного підходу до ціноутворення консалтингова фірма застосовує методи визначення ціни консалтингової послуги:

1. Витратні методи ціноутворення: метод

«витрати плюс прибуток», за яким ціна консалтингової послуги = витрати + прибуток; метод «бажаного (цільового) прибутку» – при ціноутворенні змінною частиною ціни консалтингової послуги вважаються витрати, а не прибуток; метод «точки беззбитковості», за яким ціноутворення базується на визначенні такої одиниці послуг, реалізація якої за встановленою ціною забезпечує досягнення рівності сукупного (валового) доходу і сукупних (валових витрат).

2. Методи ціноутворення з орієнтацією на попит (споживача послуги): метод визначення ціни послуги на основі її цінності, що відчувається клієнтом. Оцінка клієнтом цінності послуги є основою визначення її ціни, отже, зусилля консалтингової фірми спрямовані на формування високої оцінки клієнтом цінності послуги; метод маркетингових оцінок ґрунтується на визначенні ціни, за якою клієнт безумовно замовить послугу.

3. Методи ціноутворення з орієнтацією на конкуренцію: метод лідера, за яким ціноутворення орієнтується на ціну послуг консалтингової фірми, яка є лідером на ринку бізнес-консалтингу; метод поточних цін, за яким ціноутворення орієнтується на ціну конкурентів підприємства.

Основними формами оплати ціни консалтингових послуг є такі: погодинна (поденна), фіксована, залежно від результату консалтингу (гонорар успіху) та комбінована, що поєднує різні форми.

Встановлення погодинної оплати базується на розрахунку білінгового годинника консультанта. Застосування погодинної (поденної) оплати може бути неприйнятним для клієнта у зв'язку з відсутністю в нього можливості контролювати реальні витрати часу на підготовку вирішення його проблеми. Унаслідок цього у клієнта, з одного боку, зростають витрати контролю діяльності консультанта; з другого боку, формується думка про можливе завищення гонорару порівняно з реальною вартістю виконуваних робіт. Для консультанта складність, що пов'язана з використанням такої форми оплати, зумовлена труднощами визначення на початковій (передконтрактній)

стадії консалтингового обслуговування клієнта реальних витрат часу на надання консалтингової послуги. Ця форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних консалтингових послуг у формі консультування.

Застосування фіксованої оплати консалтингових послуг для клієнтів є більш прийнятним. Однак для консультантів така форма оплати пов'язана з ризиком виникнення значних втрат, тому що їх фактичні витрати можуть перевищити ті розрахункові величини витрат коштів і часу, які були базою визначення фіксованої ціни.

Установлення оплати консалтингових послуг залежно від результату (гонорар успіху) викликає, як правило, різкі заперечення практиків консалтингу, оскільки результат консалтингу залежить не тільки від консультанта, а й від здатності клієнта застосувати отримані поради на практиці.

Подоланню недоліків кожної форми оплати сприяє застосування комбінованої оплати, що сполучає погодинну, фіксовану оплату на гонорар успіху.

Тема есе **ФОРМИ ОПЛАТИ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

Практичне завдання

Визначте форми оплати консалтингових послуг, види яких наведено у таблиці 7. Заповніть таблицю 7.

Таблиця 7

Види консалтингових послуг	Форми оплати консалтингових послуг			
	погодинна	фіксована	відсоток від результату	комбінована оплата
Усна консультація				
Розробка макету договору з зовнішньоекономічної діяльності				

Представництво клієнта у судовій справі				
Консультаційний проект з оптимізації витрат клієнта на виробництво продукції				
Навчання персоналу клієнта				
Аналіз фінансової звітності підприємства				
Абонементне обслуговування клієнта				
Ведення судової справи				
Стратегічний консалтинг				

Тестові завдання

1. Пріоритетна роль професійних знань, здатностей та навичок консультантів у якісному консалтинговому обслуговуванні клієнтів характеризує:

- а) бізнес-організацію;
- б) сервісну організацію;
- в) інтелектуальну організацію;
- г) партнерство.

2. Клієнтоорієнтованість консалтингової фірми характеризує її як:

- а) бізнес-організацію;
- б) сервісну організацію;
- в) інтелектуальну організацію, що навчається;
- г) партнерство.

3. Можливий обсяг наданих консалтингових послуг на базі наявних ресурсів характеризує:

- а) управлінській потенціал консалтингової фірми;

- б) господарський потенціал консалтингової фірми;
- в) консультаційний (сервісний) потенціал консалтингової фірми;
- г) ресурсний потенціал консалтингової фірми.

4. Персонал консалтингової фірми – це:

- а) сукупність штатних найманих працівників та працюючих власників;
- б) сукупність усіх найманих працівників та працюючих власників;
- в) кадри консалтингової фірми;
- г) трудовий колектив консалтингової фірми.

5. Фінансовий консультант консалтингової фірми належить до категорії:

- а) лінійні керівники;
- б) фахівці;
- в) службовці;
- г) функціональні керівники.

6. Власний і запозичений капітали консалтингової фірми визначаються за критерієм:

- а) особливості натурально-речової форми;
- б) характер обороту;
- в) термін корисного застосування;
- г) джерела коштів, що інвестуються у консалтинговий бізнес.

7. Кредиторська заборгованість консалтингової фірми є складовою:

- а) запозиченого капіталу;
- б) інтелектуального капіталу;
- в) власного капіталу;
- г) структурного капіталу.

8. Нерозподілений прибуток консалтингової фірми є складовою:

- а) запозиченого капіталу;

- б) інтелектуального капіталу;
- в) власного капіталу;
- г) структурного капіталу.

9. Основні та оборотні фонди консалтингової фірми визначаються за критерієм:

- а) види зобов'язань фірми;
- б) натурально-речова форма і характер обороту;
- в) напрями використання прибутку;
- г) джерела коштів.

10. Офісне обладнання консалтингової фірми належить до:

- а) основних фондів;
- б) виробничих оборотних фондів;
- в) оборотних фондів сфери обігу;
- г) оборотних коштів.

11. Причиною фізичного зношування основних фондів консалтингової фірми є:

- а) вплив природних факторів;
- б) упровадження інноваційних технологій консалтингу;
- в) поява більш дешевих аналогів;
- г) ліквідація активів.

12. Первісна вартість комп'ютера як елемента основних фондів консалтингової фірми – це:

- а) вартість у рік придбання та введення в експлуатацію;
- б) вартість у рік переоцінки;
- в) вартість з урахуванням зношування за період експлуатації;
- г) вартість на момент ліквідації.

13. До складової інтелектуального капіталу консалтингу належать такі об'єкти інтелектуальної власності фірми:

- а) людський капітал;
- б) організаційний капітал;
- в) мережевий капітал;
- г) партнерський капітал.

14. Витрати консалтингової фірми на оплату праці найманих консультантів є видом:

- а) внутрішніх витрат;
- б) зовнішніх витрат;
- в) трансакційних витрат;
- г) адміністративних витрат.

15. Бухгалтерський прибуток консалтингової фірми – це:

- а) надлишок валового доходу над зовнішніми витратами;
- б) надлишок валового доходу над внутрішніми витратами;
- в) нерозподілений прибуток;
- г) гонорар.

16. Якщо ціна консалтингової послуги визначається на основі оцінки вигоди, яку клієнт отримає від професійної допомоги у майбутньому, консалтингова фірма застосовує:

- а) витратний підхід;
- б) ціннісний підхід;
- в) ринковий підхід;
- г) комплексний підхід.

17. Розцінки, встановлені консалтинговою фірмою за розробку договорів для клієнта, належать до:

- а) погодинної форми оплати консалтингових послуг;
- б) фіксованої форми оплати консалтингових послуг;
- в) оплати від результату консалтингу;
- г) комбінованої форми оплати консалтингових послуг.

18. Гонорар успіху є:

- а) погодинною формою оплати консалтингових послуг;
- б) фіксованою формою оплати консалтингових послуг;
- в) оплатою від результату;
- г) комбінованою формою оплати консалтингових послуг.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Запитання для самоконтролю

1. Визначте економічні витрати бізнес-консалтингу та їх види.
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні витрати бізнес-консалтингу.
3. Які внутрішні витрати є специфічними для консалтингової діяльності?
4. Розкрийте види витрат консалтингу за критерієм їх залежності від зміни обсягу наданих консалтингових послуг.
5. Дайте визначення прямим та непрямим, основним та накладним витратам бізнес-консалтингу.
6. Розкрийте структуру та методи калькулювання собівартості консалтингової послуги.
7. Які види трансакційних витрат у сфері бізнес-консалтингу ви знаєте?
8. Охарактеризуйте дохід та прибуток консалтингу. Як визначається економічний прибуток?
9. Які є методи розрахунку рентабельності консалтингу.

10. Охарактеризуйте основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.

11. Розкрийте основні форми оплати консалтингових послуг.

Модуль II. ВИДИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 5. Юридичний консалтинг

П л а н

1. Юридичний консалтинг: професія, підприємництво, сервісна діяльність. Суб'єкти юридичного бізнесу. Види юридичних фірм.

2. Юридичні послуги: визначення та види. Юридичні індустрії та юридичні практики.

3. Ринок послуг юридичного консалтингу: визначення, попит та пропозиція. Особливості та тенденції ринку юридичних послуг України. Регулювання юридичного консультування.

Лекторіум

ЮРИДИЧНИЧНІ ФІРМИ: ВИДИ ТА ПОСЛУГИ

Юридична фірма – це організаційна форма юридичного бізнесу, суб'єкт підприємницької діяльності в сфері надання юридичних послуг з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку.

Юридичні послуги – це певні професійні дії фахівців з права з надання правової допомоги фізичним та юридичним особам – суб'єктам господарської діяльності та населенню, спрямовані на задоволення їх потреб, забезпечення вигод, досягнення корисного ефекту як певного правового результату. Діяльність юристів може полягати в наданні послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки, наприклад, у будівництві, транспорті, шоу-бізнесі, туризмі, на фондовому ринку, або здійснюють певні види економічної діяльності: зовнішньоеко-

номічну, інвестиційну, інноваційну та інші – це індустрії юридичного консалтингу. Галузі права і певні види юридичних послуг – це юридичні практики.

Види юридичних фірм за критерієм спектра юридичних послуг, що надаються:

1) диверсифіковані юридичні фірми:

а) компанії «повного циклу» (широкого спектра послуг) – «юридичні супермаркети». Це, як правило, юридичні фірми, які за розміром доходу та чисельністю персоналу належать до великого та середнього юридичного бізнесу;

б) багатопрофільні середні та малі юридичні фірми, що надають повний спектр юридичних послуг для обмеженого кола клієнтів та мають невеликий штат юристів;

в) «юридичні кабінети» – малі юридичні фірми, що надають обмежений спектр юридичних послуг;

2) спеціалізовані юридичні фірми:

а) фірми, що спеціалізуються на певній юридичній практиці чи юридичній індустрії;

б) фірми нішової спеціалізації, що діють у незайнятому сегменті ринку юридичних послуг, а також юридичні стартапи як творці нових юридичних послуг та технологій юридичного консалтингу;

в) юридичні бутики (фр. *boutique* від лат. *apotheca* – комода). Юридичний бутик відрізняється від юридичних супермаркетів та нішових фірм, по-перше, індивідуальним підходом до вирішення завдань клієнта, не практикується конвеєрний спосіб обслуговування клієнтів, який часто зустрічається у роботі юридичних супермаркетів. По-друге, принципом юридичної бутика є ексклюзивність якості послуг. В Україні діють також юридичні «квазібутики», які розвивають декілька юридичних практик. Сучасні юридичні супермаркети формують власну мережу юридичних butikів.

Види юридичних послуг:

– за критерієм спрямованості професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють юридичні послуги з авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського

права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; спадщини; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін.

– за критерієм масштабу проблем клієнтів, що потребують професійної допомоги юристів юридичні послуги розділяються на оперативні, що спрямовані на розв'язання поточних проблем їх замовників, та стратегічні, змістом яких є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін бізнесу клієнта, таких як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та інше;

– за критерієм головних замовників юридичних послуг слід виділити: юридичні послуги, що надаються фахівцями з права населенню; юридичні послуги суб'єктам підприємницької діяльності – фізичним і юридичним особам; юридичні послуги державним установам, громадським організаціям та ін.;

– за структурою юридичні послуги можуть бути простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація юриста; складними (пакетними) як сукупності простих послуг. У складі пакетних послуг: а) не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші ділові послуги; б) різні види юридичних послуг, що здійснюються на певних стадіях юридичного обслуговування клієнтів.

Юридичні послуги «pro bono» – добровільні професійні дії юристів з надання правової допомоги тим, хто її потребує, але має фінансові, соціальні та інші обмеження щодо її отримання, на засадах добровільності, безоплатності, некомпенсованості витрат, професійності, соціальної ефективності та співпраці з громадськими організаціями. Добровільність професійних дій «pro bono» пов'язана з усвідомленням юристом їх соціального значення та його власної соціальної ролі і відповідальності, визначається етичними нормами юридичної практичної діяльності. Витрати юристів

на їх надання не компенсуються. Це безоплатна для споживача і некомпенсована для юриста правова допомога. Крім того, надання послуг «pro bono» є добровільною діяльністю юриста, а не обов'язковою як безоплатна правова допомога, зобов'язання суб'єктів надання якої визначено законом.

Юридичні послуги «on-line», що надаються через Інтернет, можуть бути платними та безкоштовними, сприяють економії часу клієнтів юридичного консалтингу. Ідея і головна перевага таких послуг – мобільність.

Тема есе **ЮРИДИЧНИЙ КВАЗІКОНСАЛТИНГ**

Практичне завдання

Порівняйте організаційні засади консультативної діяльності внутрішніх юристів, адвокатів як самозайнятих осіб та юристів – фізичних осіб-підприємців за критеріями, що наведено у таблиці. Заповніть таблицю 8.

Таблиця 8

Критерії	Корпоративний юрист	Адвокат – самозайнята особа	Юрист-ФОП
Спосіб включення у професійну консультативну діяльність			
Документи, необхідні для здійснення професійної діяльності			
Рівень самостійності у прийнятті рішень, пов'язаних з професійною діяльністю			

Можливість мати печатку, штампи, бланки із зазначенням свого прізвища, імені та по батькові			
Форма доходу			
Відповідальність			
Рівень незалежності від замовника консультації			
<i>Додайте власні критерії</i>			

Тестові завдання

1. Головною відмінністю юридичного консультування порівняно з юридичним консалтингом є:

- а) високий рівень професіоналізму;
- б) спрямованість на досягнення певного правового результату;
- в) необхідність володіння юристом знаннями та навичками надання юридичних консультацій;
- г) професійна допомога з розв'язання проблем суб'єктів господарювання з метою досягнення правового результату та отримання прибутку.

2. Специфічною ознакою радників як партнерів юридичного бізнесу є те, що вони:

- а) мають частку у статутному капіталі;
- б) не мають частки у статутному капіталі;
- в) беруть участь у нарадах партнерів;
- г) є фахівцями у галузях права.

3. Багатпрофільна юридична фірма «повного циклу» позначається поняттям:

- а) юридичний супермаркет;
- б) юридичний кабінет;
- в) юридичний бутик;
- г) нішова юридична фірма.

4. *Малі юридичні фірми, що надають обмежений спектр юридичних послуг, позначаються поняттям:*

- а) юридичний супермаркет;
- б) юридичний кабінет;
- в) юридичний бутик;
- г) нішова юридична фірма.

5. *Характерною ознакою юридичного бутика є:*

- а) підприємницька діяльність з надання юридичних послуг;
- б) професіоналізм;
- в) нішова спеціалізація;
- г) індивідуальний підхід.

6. *Юридичні практики – це:*

- а) юридичні послуги консультативного типу;
- б) сукупність юридичних послуг за певною галуззю права;
- в) юридичні послуги-функції у виді аутсорсингу;
- г) галузі економіки, що є сферою надання юридичних послуг.

7. *Юридичні індустрії – це:*

- а) юридичні послуги консультативного типу;
- б) сукупність юридичних послуг з певної галузі права;
- в) юридичні послуги-функції як власні дії;
- г) галузі економіки, що є сферою надання юридичних послуг;

8. *Пакетні юридичні послуги – це:*

- а) юридичні послуги консультативного типу;
- б) сукупність юридичних послуг певної юридичної індустрії;
- в) сукупність юридичних послуг певної юридичної практики;
- г) сукупність різних видів юридичних послуг, що здійснюються на певних стадіях юридичного обслуговування клієнтів.

9. *Юридичні послуги «pro bono» оплачуються в такий спосіб:*

- а) оплачує клієнт;
- б) оплачуються із місцевого бюджету;
- в) не оплачуються;
- г) це гонорар адвокатів.

10. *Сполучення у процесі обслуговування юридичної та аудиторської експертизи господарської діяльності клієнта – це:*

- а) юридичні послуги консультативного типу;
- б) юридична індустрія;
- в) юридичні послуги-функції;
- г) пакетні юридичні послуги.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.

Марченко О. С. Деструкції національного ринку юридичних послуг: зміст та наслідки для формування правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2 (25). С. 57–66. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/деструкції-національного-ринку-юрид/>

Шевченко Л. С., Макуха С. М., Марченко О. С. та ін. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. Харків: Право, 2014. 212 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте поняття та основні характеристики юридичного консалтингу.
2. Які специфічні організаційні форми юридичного бізнесу вам відомі?

3. Розкрийте особливості партнерських відносин у юридичному бізнесі.
4. Які є види диверсифікованих юридичних фірм?
5. Які юридичні фірми є спеціалізованими?
6. Чим відрізняються юридичні супермаркети і юридичні бутики?
7. Визначте поняття юридичних послуг та їх головні ознаки.
8. Які ознаки мають пакетні юридичні послуги?
9. Як визначаються юридичні практики та юридичні індустрії?
10. Наведіть приклади юридичних послуг «он-лайн».
11. У чому особливості юридичних послуг «про-боно»?
12. Визначте поняття ринку юридичних послуг та розкрийте його головні характеристики.

Тема 6.1. Фінансовий консалтинг: завдання Та напрями. Види послуг фінансового консалтингу

П л а н

1. Фінансовий консалтинг: завдання та напрями.
2. Види послуг фінансового консалтингу.

Лекторіум **ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФІНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГУ**

Фінансовий консалтинг – це комплекс професійних послуг, спрямованих на аналіз та удосконалення фінансової діяльності суб'єктів господарювання, підвищення ефективності фінансового управління на підприємствах, консультаційно-інформаційне забезпечення фінансових рішень фізичних та юридичних осіб. Основними складовими фінансового консалтингу є такі:

– залежно від замовників послуг: фінансовий консалтинг підприємств; фінансовий консалтинг організацій кредитно-банківської сфери; фінансовий консалтинг агентів фондового ринку та ін.;

– залежно від предмета консультування підприємств: консалтинг з питань фінансового механізму діяльності підприємств; консалтинг з питань кредитоспроможності, страховий консалтинг; консалтинг з питань фінансових інвестицій підприємств тощо.

Фінансовий консалтинг – вид бізнес-консалтингу, його основною предметною сферою є фінансова діяльність та фінансовий менеджмент підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності.

Фінансовий консалтинг – це підприємницька діяльність фінансових консультантів та їх організацій з надання професійної допомоги підприємствам з розв'язання фінансових проблем їх господарської діяльності з метою досягнення цілей фінансового консультування та отримання прибутку.

Основні напрями фінансового консалтингу підприємств:

– фінансове консультування – надання консультацій, порад, рекомендацій з розв'язання фінансових проблем підприємств;

– оцінка фінансового стану підприємства, що включає аналіз основних показників його діяльності, підготовку рекомендацій та консультаційних проєктів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості підприємства, удосконалення фінансової політики;

– оцінка та оптимізація структури капіталу підприємства з метою формування оптимальних моделей власного та запозиченого капіталів відповідно до стратегічних цілей його розвитку;

– розроблення програм довгострокового та короткострокового фінансування потреб господарської діяльності підприємства;

– аналіз та розроблення рекомендацій з удосконалення бюджетного управління на підприємстві, управління витратами, прибутковістю тощо;

– прогнозування банкрутства, розроблення заходів запобігання стану банкрутства;

– оптимізація управління дебіторською заборгованістю підприємства, що включає аналіз платіжної дисципліни, розроб-

ку моделей ефективних відносин з дебіторами;

- професійна підтримка розробки та впровадження інвестиційної програми підприємства; аналіз ефективності інвестиційних проєктів;

- оцінка активів підприємства, розроблення програм ефективного управління основними фондами та оборотними коштами;

- оптимізація управління грошовими потоками підприємства;

- комплексна оцінка ефективності фінансової діяльності компанії;

- здійснення фінансовими консультантами певних функцій з фінансового управління підприємством;

- послуги з фінансового планування на підприємстві;

- діяльність з підготовки фінансової звітності підприємства;

- консалтинг з правових питань фінансової діяльності підприємства.

Практичне завдання

Визначте чистий грошовий потік, якщо у поточному році підприємство реалізувало продукції на суму 100 тис. грн, отримало дивіденди на акції, що йому належать, – 50 тис. грн, зробило виплати податків – 20 тис. грн, виплатило проценти по банківських кредитах – 10 тис. грн.

Тема есе

АУТСОРСИНГ У СФЕРІ ФІНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГУ

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг:

здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте зміст та основні складові фінансового консалтингу як виду бізнес-консалтингу.

2. Які цілі та результати фінансового консалтингу підприємств?

3. Хто є клієнтами фінансових консультантів?

4. Розкрийте основні напрями фінансового консалтингу підприємств.

5. Яка роль фінансового консалтингу у оптимізації фінансової діяльності підприємств?

6. Як взаємопов'язані фінансовий консалтинг та фінансовий менеджмент підприємств?

7. Охарактеризуйте послуги фінансового консалтингу з оцінки та покращення фінансового стану підприємств.

8. Які послуги-функції як аутсорсинг надаються підприємствам фінансовими консультантами ?

9. Охарактеризуйте послуги фінансового консалтингу з оптимізації структури капіталу, активів підприємства?

10. Яка роль фінансового консалтингу у підвищенні ефективності управління витратами, прибутковістю, грошовими потоками підприємства?

Тема 6.2. Завдання та основні послуги кадрового консалтингу

П л а н

1. Кадровий консалтинг: завдання, напрями та заходи.
2. Основні види послуг кадрового консалтингу.

Лекторіум **ОСНОВНІ НАПРЯМИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГУ**

Кадровий (HR) консалтинг як вид бізнес-консалтингу – це інтелектуальний бізнес професійних консультантів та їх організацій з надання послуг з розв’язання проблем управління людськими ресурсами підприємств з метою оптимізації їх кадрової політики та отримання прибутку.

Основними напрямками кадрового консалтингу є:

- рекрутинг – пошуки та добір кадрів для підприємств, що включає використання власної інформаційної бази, прямий пошук, «полювання за головами» (Headhynting);
- аутсорсинг персоналу як виконання кадровими консультантами функцій працівників кадрових служб підприємств;
- консультування з управління персоналом та кадрової політики підприємства;
- консалтинг з питань мотивації персоналу;
- розвиток та навчання персоналу;
- кар’єрний консалтинг;
- кадровий аудит, що включає занальний аналіз кадрової служби підприємства, перевірку на відповідність законодавству внутрішніх нормативних актів підприємства (колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.), аналіз ведення документації кадровою службою, впровадження змін до кадрової діяльності та документообігу тощо;
- консалтинг з питань корпоративної культури;
- консалтинг з питань трудового права.

Основні види послуг кадрового консалтингу:

- професійна допомога у формуванні кадрової політики підприємства;
- пошук, підбір, відбір та адаптація працівників підприємства;
- послуги з оцінки персоналу, яка спирається на систему методів, серед яких метод «асесмент-центр» (Assessment Centre) – оцінка компетенцій працівників шляхом проведення ділових ігор;
- побудова системи мотивації забезпечення лояльності персоналу до підприємства;
- професійна допомога з організації робочого місця, охорони праці, здоров'я персоналу та забезпечення техніки безпеки;
- послуги з організації кадрового діловодства;
- розробка посадових інструкцій, регламентів, внутрішніх нормативних актів підприємства з управління персоналом;
- юридичне консультування;
- послуги з індивідуального розвитку працівників підприємства, коучинг;
- проведення тренінгів, семінарів тощо.

Тема есе

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ HR ФАХІВЦІВ

Практичне завдання

Облікова чисельність працівників підприємства на 1 вересня поточного року склала 20 осіб; 5 вересня на роботу було прийнято 4 працівники; 15 вересня – ще 2 працівники; 20 вересня звільнився 1 працівник; 26 вересня на роботу прийнятий 1 працівник; 29 вересня звільнилися 3 працівники. Розрахуйте: а) середньооблікову чисельність працівників підприємства у вересні; б) коефіцієнти плинності та відновлення персоналу у вересні.

Тестові завдання

1. Яке визначення найповніше розкриває зміст фінансового консалтингу як виду бізнес-консалтингу?

а) комплекс професійних послуг, спрямованих на аналіз та удосконалення фінансової діяльності суб'єктів господарювання, підвищення ефективності фінансового управління на підприємствах, консультативно-інформаційне забезпечення фінансових рішень фізичних та юридичних осіб;

б) професійне консультування з фінансових проблем фізичних та юридичних осіб;

в) професійна діяльність фінансових консультантів та їх організацій з надання допомоги підприємствам з розв'язання фінансових проблем їх господарської діяльності з метою досягнення їх цілей як замовників послуг;

г) підприємницька діяльність фінансових консультантів та їх організацій з надання професійної допомоги підприємствам з розв'язання фінансових проблем їх господарської діяльності з метою досягнення цілей фінансового консультування та отримання прибутку.

2. Послуга фінансового консалтингу у виді послуг-функцій як аутсорсингу – це:

а) надання консультацій з фінансових питань;

б) підготовка фінансової звітності підприємства;

в) аналіз структури капіталу підприємства з метою визначення заходів її оптимізації;

г) здійснення функцій з фінансового управління підприємством.

3. Послуга фінансового консалтингу у виді послуг-функцій як власних дій – це:

а) надання консультацій з фінансових питань;

б) підготовка фінансової звітності підприємства;

в) аналіз структури капіталу підприємства;

г) прогнозування банкрутства підприємства.

4. Джерелом коштів внутрішнього фінансування господарської діяльності підприємства є:

а) прибуток;

б) внески власників у статутний капітал;

- в) кредити;
- г) державні субсидії.

5. Сукупність надходжень коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій – це:

- а) від'ємний грошовий потік;
- б) стандартний грошовий потік;
- в) позитивний грошовий потік;
- г) грошовий потік з операційної діяльності.

6. Послуга кадрового консалтингу у виді аутсорсингу персоналу – це:

- а) аудит персоналу;
- б) оцінка персоналу;
- в) навчання персоналу;
- г) розробка посадових інструкцій.

7. Послуга кадрового консалтингу «полювання за головами» – це:

- а) аудит персоналу;
- б) оцінка персоналу;
- в) підбір професіоналів, необхідних підприємству-замовнику;
- г) розробка програм мотивації персоналу.

8. Персонал підприємства – це:

- а) сукупність штатних найманих працівників та працюючих власників підприємства;
- б) сукупність всіх найманих працівників та працюючих власників підприємства;
- в) кадри підприємства;
- г) трудовий колектив підприємства.

9. Показник кількості продукції, виробленої за одиницю робочого часу, характеризує:

- а) якість праці;
- б) виробіток;

- в) трудомісткість;
- г) інтенсивність праці.

10. *Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці означає:*

- а) відрядну оплату праці;
- б) погодинну оплату праці;
- в) основну заробітну плату;
- г) додаткову заробітну плату.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте зміст та основні напрями кадрового консалтингу як виду бізнес-консалтингу.
2. Які цілі та результати кадрового консалтингу підприємств?

4. Визначте основні види послуг кадрового консалтингу підприємств.
5. Яка роль кадрового консалтингу в оптимізації управління персоналом підприємства?
6. Як взаємопов'язані кадровий консалтинг та менеджмент персоналу?
7. Розкрийте зміст кадрового аудиту.
8. Які послуги-функції як аутсорсинг надаються підприємствам кадровими консультантами?
9. Охарактеризуйте послуги рекрутингу як напряму кадрового консалтингу.
10. Яка роль кадрового консалтингу в організації кадрового діловодства підприємства?

Тема 7.1. Корпоративний консалтинг: завдання та послуги

П л а н

1. Корпоративний консалтинг: завдання та роль у оптимізації управління бізнес-організаціями.
2. Послуги корпоративного консалтингу.

Лекторіум

ОСНОВНІ НАПРЯМИ КОРПОРАТИВНОГО КОНСАЛТИНГУ

Корпоративний консалтинг як вид бізнес-консалтингу є інтелектуальним бізнесом професіоналів з надання послуг підприємствам з питань корпоративного управління з метою досягнення цілей клієнтської організації та отримання прибутку.

За законодавством України корпоративним є підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами,

на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків (Господарський кодекс України, ст. 63).

Управління корпоративними підприємствами становить собою складний процес з виявлення, реалізації та узгодження інтересів його зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, серед яких базовими є засновники (учасники, акціонери, партнери), менеджмент, наймані працівники.

Корпоративні консультанти є фахівцями не тільки з корпоративного менеджменту, а й з різних галузей знань. Послуги корпоративного консалтингу є пакетними, охоплюють різні види консалтингової діяльності: стратегічний, організаційний, фінансовий, маркетинговий, юридичний, міжнародний консалтинг та ін.

Основні напрями корпоративного консалтингу:

- консультування з питань управління корпораціями;
- Due diligence корпоративного управління підприємств на відповідність вимогам законодавства та дотримання інтересів власника;
- розробка і впровадження стандартів корпоративного управління на підприємствах;
- розробка і впровадження заходів щодо захисту підприємства від недружніх поглинань і злиття (розподіл корпоративних прав, відносини з реєстратором, міноритаріями і ін.);
- послуги з підготовки продажу корпоративних прав;
- розробка заходів запобігання конфліктам інтересів та їх подолання;
- консультаційний супровід поточної діяльності органів управління корпоративного підприємства (зборів учасників / акціонерів, наглядової ради);
- розробка і впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності
- розробка іміджу і кодексу ділового дрес-коду корпорації;
- послуги корпоративного секретаря.

Тема есе
КОРПОРАТИВНИЙ DUE DILIGENCE

Практичне завдання

На зборах акціонерів ПАТ «Агротехніка» було прийнято рішення про збільшення його статутного капіталу на 20% шляхом додаткової емісії акцій та їх продажу на відкритому ринку. Як зміниться розмір та структура статутного капіталу ПАТ «Агротехніка» після виконання емісійної програми?

Таблиця 9

Структура статутного капіталу ПАТ «Агротехніка»

Власники акцій	Вартість акцій, тис. грн	Частка акцій у статутному капіталі, %
Усього акцій	1000,0	100
Акції у зовнішніх власників	300,0	30
Акції у власності товариства	600,0	60
Акції у власності держави	100,0	10

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: моногра-

фія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте корпоративний консалтинг як вид бізнес-консалтингу.

2. Розкрийте основні напрями консалтингу з управління корпораціями.

3. Як взаємопов'язані корпоративний консалтинг та корпоративний менеджмент?

4. Визначте основних стейкхолдерів корпорації.

5. Які заінтересовані особи (групи інтересів) є зовнішніми стейкхолдерами корпорації?

6. Які заінтересовані особи (групи інтересів) є внутрішніми стейкхолдерами корпорації?

7. Як здійснюється Due diligence корпоративного управління підприємств?

8. Чому послуги корпоративного консалтингу, як правило, є пакетними?

Тема 7.2. Міжнародний бізнес-консалтинг як складова міжнародної економіки

П л а н

1. Міжнародний консалтинг: визначення та характеристики. Міжнародний бізнес-консалтинг як чинник інтернаціоналізації бізнесу. Суб'єкти міжнародного консалтингу.

2. Напрями та послуги міжнародного консалтингу.

Лекторіум
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА СУБ'ЄКТИ
МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ

Міжнародний консалтинг – це врегульована контрактом професійна діяльність незалежних консультантів та їх підприємницьких організацій з надання допомоги національним та іноземним суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення міжнародного бізнесу з метою досягнення певних результатів та отримання прибутку.

Основними напрямками міжнародного консалтингу є здійснення:

1) загальних видів консалтингової діяльності, що набувають специфічних ознак, що зумовлено міжнародною спрямованістю професійного консультування. Це такі види міжнародного консалтингу, як виробничий, фінансовий, юридичний, інноваційний, кадровий, управлінський консалтинг. Порівняно з послугами національних консультантів, орієнтованих на внутрішній консалтинговий ринок, послуги міжнародного консалтингу мають певну специфіку, що пояснюється особливостями ведення бізнесу в глобальному економічному просторі;

2) специфічних видів консалтингової діяльності відповідно до потреб клієнтів, що діють на світовому ринку в умовах економічної глобалізації:

– реєстрація організацій та юридичних осіб, які мають іноземні інвестиції, та їх подальше обслуговування;

– надання постійної професійної підтримки ведення бізнесу в різних країнах;

– реєстрація юридичних осіб у різних країнах;

– консультаційний супровід, а також підготовка іноземних інвестицій;

– надання допомоги у відкритті рахунків у іноземних банківських установах;

– аудит та бухгалтерський облік організацій згідно з міжнародними стандартами та стандартами певних країн;

– надання професійної допомоги суб'єктам міжнародних економічних відносин у складанні контрактів та інших документів;

– консультативний супровід роботи іноземних організацій та її підрозділів, а також зарубіжних філій національних організацій;

– представлення інтересів клієнтів у судових інстанціях за кордоном;

– планування міжнародних податкових відносин;

– підготовка та супровід відкриття нових філій і представництв за кордоном;

– знаходження оптимального досудового врегулювання різних суперечок суб'єктів міжнародних економічних відносин;

– питання міжнародного права і врегулювання розбіжностей міжнародних правових відносин та ін.

Суб'єкти міжнародного консалтингу в Україні:

1) національні консалтингові фірми, що надають послуги іноземним суб'єктам підприємницької діяльності та інвесторам, які мають бізнес-інтереси в Україні;

2) національні консалтингові фірми, які здійснюють міжнародний консалтинг через діяльність своїх підрозділів в інших країнах, які надають професійну допомогу підприємцям цих країн чи українським підприємцям, які діють за кордоном (мультиофісні консалтингові фірми). Наприклад, українська юридична компанія «Астерс» має офіси у Києві, Вашингтоні, Брюсселі, Лондоні;

3) іноземні консалтингові фірми, які діють на ринку України. Іноземні консультанти, як правило, приходять у країну слідом за своїми клієнтами;

4) представництва іноземних консалтингових компаній, що пропонують національним суб'єктам господарської діяльності послуги з ведення бізнесу за кордоном;

5) консалтингові фірми, у статутному капіталі яких іноземна інвестиція становить не менше десяти відсотків та які надають послуги міжнародного консалтингу національним та іноземним суб'єктам господарської діяльності;

6) міжнародні консалтингові компанії;

7) підрозділи та філії міжнародних консалтингових компаній, які є багатопрофільними за послугами, індустріями та країнами. Це велика трійка консалтинг – BCG, «McKinsey &

Companу», «Bain & Companу»;

8) підрозділи та філії міжнародних компаній, для яких консультаційні послуги є доповнюючими (супутніми) до їх основних ділових послуг, таких як аудит, юридичне обслуговування бізнесу тощо;

9) українські консалтингові фірми, які є учасниками міжнародних консалтингових мереж, наприклад, мережі аудиторських та консалтингових фірм «BDO»;

10) національні та міжнародні асоціації консультантів;

11) міжнародні організації, що надають національним суб'єктам господарської діяльності консультаційні послуги. Наприклад, Банк реконструкції та розвитку (ЄБРР (BAS)) в Україні надає такі консультаційні послуги, як: аналіз ринку і план маркетингової діяльності; планування розвитку підприємства; підготовка техніко-економічних обґрунтувань; пошук/підбір партнерів; реорганізація/реструктуризація; автоматизація обліку та систем управління інформацією; сільське господарство; автоматизація виробничих систем; інженерно-технічні рішення; управління якістю і сертифікація та інші. При цьому українські клієнти повинні відповідати таким критеріям: число працюючих – до 250; мажоритарний пакет належить вітчизняним приватним власникам;

12) професіональні консультанти – фізичні особи-підприємці;

13) самозайняті особи – консультанти, що здійснюють незалежну професіональну діяльність, наприклад, адвокати, які спеціалізуються на питаннях міжнародного права;

14) державні установи (наприклад, ДФС), вищі освітні заклади та ін.

Суб'єкти міжнародного консалтингу, по-перше, можуть бути як спеціалізованими, так і компаніями повного спектра міжнародного консалтингового обслуговування бізнесу; по-друге, їх діяльність може бути зосереджена як на одній галузі, так і на різних галузях світової економіки; по-третє, за територіальним критерієм міжнародний консалтинг може охоплювати економічний простір однієї країни, декількох країн, регіону, багатьох країн світу.

Тема есе
**ОСНОВНІ МОДЕЛІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ
КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ**

Практичне завдання

На основі даних таблиці 10 охарактеризуйте стан та розвиток галузі міжнародного консалтингу України.

Таблиця 10

Зовнішня торгівля професійними та консалтинговими послугами за I квартал 2019 року

Експорт, тис. дол.	% до 1 кварталу 2018 р.	Імпорт, тис. дол.	% до 1 кварталу 2018 р.	Сальдо
122834,9	118,5	95193,4	102,2	27641,5
Частка у експорті послуг, %	Частка у експорті послуг, у 1 кварталі 2018 р., %	Частка у імпорті послуг, %	Частка у імпорті послуг, у 1 кварталі 2018 р., %	-
4,3	4,0	6,9	8,5	-
Експорт з країнами ЄС, тис. дол.	% до 1 кварталу 2018 р.	Імпорт з країнами ЄС, тис. дол.	% до 1 кварталу 2018 р.	Сальдо з країнами ЄС
63793,2	101,8	65209,2	110,2	(-1416,0)

Тестові завдання

1. Мета корпоративного консалтингу – це:

- а) надання професійної допомоги менеджерам корпорацій;
- б) отримання прибутку;
- в) оптимізація корпоративного управління клієнтських організацій;
- г) оптимізація корпоративного управління клієнтських організацій та отримання прибутку.

2. *Послуги корпоративного консалтингу, як правило, є:*

- а) простими;
- б) пакетними;
- в) консультаційними;
- г) послугами як аутсорсинг.

3. *Надання консультантами послуг корпоративного секретаря – це:*

- а) послуги консультативного типу;
- б) послуги-функції як аутсорсинг;
- в) послуги-функції як власні дії;
- г) пакетні послуги.

4. *Due diligence корпоративного управління підприємств належить до:*

- а) послуг консультативного типу;
- б) послуг-функцій як аутсорсингу;
- в) послуг-функцій як власних дій;
- г) пакетних послуг.

5. *Розробка і впровадження стандартів корпоративного управління на підприємствах є:*

- а) послугами консультативного типу;
- б) послугами-функціями як аутсорсингом;
- в) послугами-функціями як власними діями;
- г) пакетними послугами.

6. *Для міжнародного консалтингу як виду бізнес-консалтингу характерна:*

- а) інтелектуальна діяльність;
- б) націленість на отримання прибутку;
- в) інтернаціоналізація консалтингового бізнеса;
- г) консалтингове обслуговування клієнтів.

7. *Зв'язок між інтернаціоналізацією консалтингу і бізнесу його клієнтів проявляється у такому:*

- а) консалтингові фірми виходять на ринок бізнес-кон-

салтингу певної країни слідом за їх клієнтами;

б) інтернаціоналізація клієнтського бізнесу зумовлює спеціалізацію консалтингових фірм на послугах міжнародного консалтингу;

в) розвиток міжнародного консалтингу сприяє інтернаціоналізації бізнесу;

г) інтернаціоналізація консалтингу і бізнесу є взаємопов'язаними процесами.

8. Ведення консультантами бухгалтерського обліку іноземних підприємств згідно зі стандартами певних країн належить до:

а) послуг консультативного типу;

б) послуг-функцій як аутсорсингу;

в) послуг-функцій як власних дій;

г) пакетних послуг.

9. Надання консультантами професійної допомоги суб'єктам міжнародних економічних відносин у складанні контрактів належить до:

а) послуг консультативного типу;

б) послуг-функцій як аутсорсингу;

в) послуг-функцій як власних дій;

г) пакетних послуг.

10. Підготовка консультантами зовнішньоекономічних контрактів за замовленнями підприємств належить до:

а) послуг консультативного типу;

б) послуг-функцій як аутсорсингу;

в) послуг-функцій як власних дій;

г) пакетних послуг.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте характеристики міжнародного консалтингу як складової міжнародної економіки та міжнародного бізнесу.

2. Яка роль міжнародного консалтингу в інтернаціоналізації українського бізнесу, євроінтеграції національної економіки України?

3. Розкрийте основні напрями міжнародного консалтингу.

4. Охарактеризуйте основних суб'єктів, що надають послуги міжнародного консалтингу в Україні.

5. Які існують моделі здійснення міжнародного консалтингу українськими консалтинговими фірмами?

6. У чому переваги такої організаційної форми міжнародного консалтингу, як міжнародна мережа консалтингових фірм?

7. Які чинники стимулюють / обмежують розвиток міжнародного консалтингу в Україні?

Тема 8.1. Консультаційний процес та його стадії. Консультації та консультаційні проекти

П л а н

1. Консультації та їх види. Консультаційний проект: зміст, види, життєвий цикл, етапи.
2. Консультаційний процес та його стадії: початкова (передконтрактна), основна (контрактна), заключна (післяконтрактна).

Лекторіум

СТАДІЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Консультаційний процес – це послідовність дій та заходів, які здійснює консультант для вирішення проблем клієнта, досягнення клієнтською організацією реальних вигод як кінцевого результату консалтингу.

Консультаційний процес у сфері бізнес-консалтингу охоплює такі основні стадії:

1. Початкова (передконтрактна) стадія – мета якої є забезпечення єдності в розумінні консультантом і клієнтом змісту та результатів консультування, встановлення взаємної довіри; її результат – укладення контракту з надання консалтингових послуг. Завдання консультанта: визначити тип клієнта, розглянути його завдання та остаточно визначитися з вибором клієнта; на основі завдання клієнта розробити, надати та пояснити йому консультаційну пропозицію; закласти основи ефективних консультант-клієнтських відносин; сформувати у клієнта образ консультанта, який є достойним довіри і поваги; укласти контракт з надання консалтингових послуг. Завдання клієнта: надати консультанту завдання та необхідну інформацію; вивчити консультаційну пропозицію консультанта; на основі спілкування з консультантом, отриманих раніше відгуків, аналізу консультаційної пропозиції оцінити якість майбутньої послуги та остаточно визначитися з вибором консультанта; укласти контракт з надання консалтингових послуг. Основні процедури: формування консультант-клієнтських відносин; попередня діагностика проблеми; формулювання чи уточнення фо-

рмулювання проблеми, надання та обговорення завдання клієнта та консультаційної пропозиції консультанта, укладення контракту з надання консалтингових послуг.

2. Основна (контрактна) стадія – включає (якщо здійснюється повне консалтингове обслуговування клієнта) фази діагностики проблеми, розробки консультаційного проєкту, впровадження рекомендацій. Фаза діагностики: а) мета: детальне та глибоке вивчення та остаточне формулювання проблеми; б) завдання консультанта: сформулювати проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та шляхів розв'язання; аналіз клієнта з метою визначення його здатності до співпраці, засвоєння та використання рекомендацій; в) завдання клієнта: надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання проблеми; визначення співробітників фірми, які будуть співпрацювати з консультантом; г) процедури: збір та аналіз інформації; встановлення зворотного зв'язку з клієнтом; діагноз проблеми; звіт з діагностики проблеми та обговорення результатів діагностики з клієнтом. Фаза розробки консультаційного проєкту: а) мета: з'ясування шляхів та методів розв'язання проблеми; б) завдання консультанта: розробка консультаційного проєкту; в) завдання клієнта: аналіз, обговорення з консультантом, прийняття чи критика рекомендацій; г) процедури: розробка варіантів розв'язання проблеми; оцінка варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого; презентація консультаційного проєкту, навчання клієнта та його персоналу з метою забезпечення їх ефективної участі у реалізації проєкту. Фаза впровадження: а) мета: досягнення реальних результатів та вигоди клієнта; б) завдання консультанта: супровід дій клієнта щодо впровадження консультаційного проєкту; в) завдання клієнта: впровадження консультаційного проєкту та досягнення цілей звернення до послуг консультанта; г) процедури: здійснення дій щодо розв'язання проблеми; аналіз їх ефективності та необхідне корегування проєкту; навчання персоналу, функцією якого є впровадження проєкту.

3. Заключна (післяконтрактна) стадія, що охоплює певні дії консультанта після завершення консалтингового циклу, метою яких є аналіз результатів та ефективності консалтингового обслуговування клієнта, а також визначення напрямів та форм подальшої співпраці з клієнтом. Завдання консультанта і клієнта: оцінка

ефективності проєкту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив; процедури: виявлення та аналіз втрат і здобутків консультування, прийняття рішення про майбутню співпрацю.

Тема есе
ВИДИ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Практичне завдання

На основі характеристик, що надані в таблиці 11, визначте види консультаційних проєктів. Заповніть таблицю 11.

Таблиця 11

Види консультаційних проєктів	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>
	Проєкти, кінцевим результатом яких є впровадження принципів стратегічного управління в компаніях.
	Проєкти, спрямовані на пошук способів зниження витрат, підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.
	Проєкти, орієнтовані на створення неповторних та таких, що не мають аналогів, консалтингових продуктів, які розробляються на засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми клієнта, у якого є потреба у вирішенні проблеми принципово новими методами та технологіями.
	Проєкт, метою якого є адаптація вже розробленого консалтингового продукту до умов і особливостей бізнесу клієнта, пристосування технологій та рішень до конкретного підприємства.
	Проєкт, який базується на використанні типових процедур та інструментів, які апробовані консультантами на практиці та добре себе зарекомендували і не потребують адаптації.

1	2
	Проект, який потребує значних витрат часу консультантів, інтелектуальних новацій, інноваційних рішень та має велику вартість.
	Проект, витрати часу консультанта на який визначаються рівнем його індивідуалізованості, вартість якого залежить від співвідношення стандартних та індивідуалізованих технологій консалтингу та витрат часу на адаптацію останніх.
	Проект, який тиражує стандартний продукт операційного консалтингу, що не потребує адаптації, та має стандартну для таких проектів вартість.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. Економічна теорія та право. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Запитання для самоконтролю

1. Визначте основні види консультацій.
2. У чому полягають відмінності консультаційного проекту порівняно з наданням консультацій?
3. Охарактеризуйте види консультаційних проектів за критерієм значення проблеми для клієнта.
4. Розкрийте фази життєвого циклу консультаційного проекту.
5. За яким критерієм консультаційні проекти розділяються на унікальні, високоіндивідуалізовані, стандартні?
6. Охарактеризуйте види консультаційних проектів за критерієм їх масштабу.
7. Які стадії охоплює консультаційний процес, якщо здійснюється повний цикл консалтингового обслуговування клієнтів?
8. Розкрийте завдання консультанта та клієнта за стадіями консультаційного процесу.

Тема 8.2. Моделі та технології процесу консультування

П л а н

1. Моделі консультування: експертна, проектна, процесна. Модель навчального консалтингу. Поведінкові ролі консультанта у процесі консультування.
2. Технології консалтингової діяльності. Завдання, процедури та методи здійснення стадій консультаційного процесу. Консультаційна пропозиція та техніко-економічне завдання.

Лекторіум **МОДЕЛІ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Залежно від функцій консультанта та клієнта розрізняють *загальні моделі консультаційного процесу*:

1. Експертна модель, за якою консультант роз-

робляє, а клієнт отримує проєкт розв'язання проблеми, самостійно ним виявленої та сформульованої. Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта в консультаційному процесі та широко застосовується у продукуючому консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: продукування інтелектуального консалтингового продукту як проєкту вирішення проблеми клієнта. Проблема клієнта, що розв'язується, для консультанта є стандартною, типовою. За своєю роллю у консультаційному процесі консультант є експертом. Основні функції клієнта: визначення та формулювання проблеми на початковій (передконтрактній) стадії; надання необхідної інформації та засвоєння рекомендацій консультанта на основній (контрактній) стадії, самостійне впровадження рекомендацій консультанта.

2. Проєктна модель («лікар – пацієнт»): консультант визначає, формулює проблему клієнта та розробляє проєкт її рішення, який отримує клієнт. Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта, але передбачає їх співпрацю з діагностики та формулювання проблеми як на початковій (передконтрактній), так і на основній (контрактній) стадіях консультаційного процесу, застосовується при продукуючому консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: попередня діагностика та формулювання проблеми клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу, додаткова діагностика та уточнення формулювання проблеми, розробка проєкту її розв'язання на основній (контрактній стадії). Проблема клієнта для консультанта є нестандартною, нетиповою, що обумовлено специфікою клієнтської організації, її внутрішнього та зовнішнього середовища, але вона не виходить за межі його професійної компетенції. Консультант виступає в ролі діагноста проблеми та проєктанта-розробника проєкту її розв'язання. Основні функції клієнта: надання необхідної інформації, участь у діагностиці та формулюванні проблеми, аналіз та засвоєння рекомендацій консультанта та самостійне їх впровадження.

3. Процесна модель передбачає постійну співпрацю консультанта та клієнта, характеризується як постадійним,

так і внутрішньостадійним поділом їх функцій, що забезпечує високий рівень ефективності процесу консультування, застосовується при повному консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: діагностика, формулювання проблеми клієнта, проектування її розв'язання, навчання персоналу клієнта, супровід впровадження рекомендацій. Проблема для консультанта є: а) новою (унікальною), потребує інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, що диктує необхідність розробки комплексу заходів її розв'язання, що охоплюють всі напрями та аспекти господарської діяльності клієнтської організації. Консультант сполучає ролі експерта, діагноста, проектанта та координатора співпраці з клієнтом з розв'язання проблеми. Клієнт є активним учасником консультаційного процесу на всіх його стадіях.

4. Модель навчального бізнес-консалтингу. По-перше, ця модель є додатковою щодо всіх моделей консультаційного процесу, оскільки від засвоєння клієнтом рекомендацій залежить ефективність консалтингу та репутація консультанта. По-друге, навчальний консалтинг може бути окремим напрямом діяльності консалтингової фірми у формі проведення конференцій, семінарів, тренінгів.

Експертна, проектна, процесна, навчальна моделі консультаційного процесу є загальними для всіх видів консалтингової діяльності, але при здійсненні кожного з яких можуть застосовуватися специфічні моделі, що відображають їх особливості.

Тема есе
МОДЕЛЬ НАВЧАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГУ

Практичне завдання

Визначте функції клієнта і консультанта у консультаційному процесі залежно від його моделей. Заповніть таблицю 12.

**Розподіл функцій консультанта та клієнта
у консультаційному процесі за його моделями**

Види діяльності	Моделі консультаційного процесу					
	експертна		проектна		процесна	
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант
Збір даних						
Діагностика проблеми						
Визначення і формулювання проблеми						
Розробка варіантів розв'язання проблеми та вибір найефективнішого						
Розробка консультаційного проєкту розв'язання проблеми						
Впровадження консультаційного проєкту						

Тестові завдання

1. Комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом у процесі надання професійної допомоги клієнту в досягненні його цілей протягом заданого часу, позначається поняттям:

- а) письмова консультація;
- б) консультаційний проєкт;
- в) консультаційна пропозиція;
- г) консультаційний процес.

2. Консультаційні проєкти класифікуються на унікальні, високоіндивідуалізовані та стандартні за критерієм:

- а) масштаб проєкту;

- б) вид проблеми клієнта;
- в) ступінь інноваційності проекту та його результату;
- г) вимоги, що ставляться до знань, досвіду, навичок консультантів.

3. Попередня діагностика проблеми клієнта за проектною моделлю здійснюється на:

- а) початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- б) основній (контрактній) стадії консультаційного процесу;
- в) заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- г) протягом усіх стадій консультаційного процесу.

4. Яка поведінкова роль консультанта є відмінною ознакою процесної моделі консультаційного процесу?

- а) пропагандист;
- б) експерт;
- в) діагност;
- г) координатор співпраці.

5. Якщо проблема клієнта для консультанта є стандартною, типовою, то найбільш ефективною моделлю консультування є:

- а) експертна модель;
- б) проектна модель;
- в) процесна модель;
- г) навчальна модель.

6. Співпрацею клієнта і консультанта на всіх стадіях консультаційного процесу характеризується:

- а) експертна модель консультування;
- б) проектна модель консультування;
- в) процесна модель консультування;
- г) навчальна модель консультування.

7. Якщо потребою клієнта є отримання готового рішення проблеми, яку він самостійно визначив, слід застосовувати:

- а) експертну модель консультування;

- б) проектну модель консультування;
- в) процесну модель консультування;
- г) сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування.

8. *Документ, який розкриває очікування та вимоги клієнта щодо професійної консультаційної допомоги з розв'язання проблем бізнесу, є:*

- а) консультаційна пропозиція;
- б) письмова консультація;
- в) консультаційний проект;
- г) технічне завдання.

9. *Консультант передає клієнту консультаційну пропозицію:*

- а) на основній (контрактній) стадії консультаційного процесу;
- б) на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- в) на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- г) на етапі впровадження професійних порад у господарську практику.

10. *Кінцевим результатом початкової (передконтрактної) стадії консультаційного процесу слід вважати:*

- а) отримання клієнтом професійної поради;
- б) укладення контракту з надання консалтингових послуг;
- в) попередня діагностика проблеми клієнта;
- г) отримання клієнтом необхідних професійних знань та інформації.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте зміст та види консультант-клієнтських відносин у сфері бізнес-консалтингу.
2. Яка роль клієнта у консультативному процесі?
3. Яка модель консультативного процесу передбачає співпрацю консультанта та клієнта на всіх стадіях консультування?
4. За якою моделлю консультативного процесу консультант є експертом, який пропонує рішення сформульованої клієнтом проблеми?
5. Якій моделі консультативного процесу найхарактернішими є консультант-клієнтські відносини «доктор – пацієнт»?
6. За якою моделлю працівники клієнтської організації є учасниками консультативного процесу як експерти, носії інформації, учасники розробки та впровадження консультативного проекту?
7. Які поведінкові ролі притаманні консультанту в консультативному процесі?

8. Охарактеризуйте зміст та структуру консультаційної пропозиції консультанта і технічного завдання клієнта.

9. Які професійні дії здійснює консультант на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу?

10. Охарактеризуйте технології основної стадії консультаційного процесу.

11. Що є основним завданням консультантів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу.

Тема 9.1. Консультативний менеджмент бізнес-організації

П л а н

1. Визначення та основні складові консультативного менеджменту: консультаційна форма управління та менеджмент консультаційної діяльності.

2. Консультативний менеджмент в системі управління знаннями та комунікаціями в організації.

Лекторіум

КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

Консультативний менеджмент – це система цілей, принципів, технологій, методів та заходів управління консультуванням в організації та консультаційної діяльності менеджерів як керівників. Об'єктом консультативного управління є рух знань та інформації в організації у формі консультацій. Метою консультативного менеджменту є підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності організації шляхом забезпечення персоналу необхідними знаннями та інформацією у формі професійного консультування.

Основними управлінськими блоками консультативного менеджменту є такі:

– управління консультуванням як комплекс

управлінських заходів, методів, прийомів забезпечення працівників організації консультаційною допомогою у розв'язанні проблем їх професійної діяльності. Його складовими є управління: а) внутрішнім консультуванням та консультаційним ринком організації; б) зовнішнім консультуванням; в) сполученням внутрішнього та зовнішнього консультування; б) процесом консультування;

– консультаційне (консультаційна форма) управління як управлінська діяльність керівників різного рівня та спеціалізації, основним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, консультування з певних питань виконання їх професійних функцій. Це управління у формі консультування.

Значені блоки консультативного менеджменту є взаємопов'язаними та взаємозалежними, оскільки їх поєднує, по-перше, ресурс та об'єкт управління – знання та інформація, які передаються у формі консультацій; по-друге, мета управління – підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації як цілісної системи шляхом забезпечення її персоналу необхідними знаннями та інформацією у формі консультацій; результат управління – компетентне розв'язання проблем організації та її підсистем на різних етапах її життєвого циклу.

За змістом та спрямованістю консультативний менеджмент є, по-перше, складовою управління знаннями в організації. Його завданням є забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультацій.

Основні завдання консультативного менеджменту з управління знаннями в організації:

– управління інтеграцією знань в процесі консультування, їх створенням, залученням, засвоєнням персоналом, перетворенням, обміном, збереженням, дифузиею та використанням;

– сприяння формуванню бази знань організації, яка може бути: а) формалізованою – це накопичена на електронних та паперових носіях інформація про організацію, її ресурси, технології, постачальників, клієнтів, доходи та витрати, персональні дані тощо; б) неформалізованою – корпоративна культура та корпоративна пам'ять (історія) організації; в) персональною

базою знань власників та керівників організації;

– управління створенням, накопиченням та ефективним використанням бази знань внутрішнього консультування, основними видами якої є: а) формалізована база знань консультаційних підрозділів організації, у складі якої наукові розробки та методики, навчальні програми, засоби та прийоми професійного консультування, кейси тощо; б) формалізована та неформалізована база знань менеджера консультаційної діяльності щодо організації внутрішнього консультування, відносин із зовнішніми консультантами тощо; в) формалізована та неформалізована база знань внутрішніх консультантів і менеджерів як консультантів;

– розроблення та впровадження карти знань консультаційної діяльності, що включає джерела та точки використання знань у процесі внутрішнього консультування й залучення послуг зовнішніх консультантів, схему руху знань від джерел до точок використання, перелік ключових співробітників (носіїв та споживачів знань), інструментарій обміну, накопичення, збереження, розповсюдження знань, форми зворотного зв'язку консультантів та отримувачів консультацій;

– аудит знань – систематичне дослідження та оцінка явних (зосереджених в документах та базах даних) та неявних (зосереджених в людях) знанневих ресурсів внутрішнього консультування;

– забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом організації;

– здійснення управлінських заходів щодо забезпечення консультаційного процесу, знань та інформації, що передаються на використовуються внутрішніми та зовнішніми консультантами.

По-друге, консультативний менеджмент безпосередньо пов'язаний із сполучними процесами менеджменту організацій – комунікаціями, прийняттям управлінських рішень, керівництвом. Відповідно до сполучних процесів управління організацією, основними завданнями консультативного менеджменту є такі:

– забезпечення процесу прийняття управлінських рішень інформаційними та знанневими ресурсами у формі професійних порад, рекомендацій, експертних висновків, що є важли-

вим чинником їх обґрунтованості та ефективності;

– забезпечення ефективного керівництва організацією та її підрозділами на основі застосування інструментарію консультативної діяльності. Менеджер здійснює управлінські функції у межах його компетенцій та відповідальності, спираючись на накази, команди, внутрішні нормативні акти, економічні методи стимулювання працівників тощо. Не менш дієвим інструментом впливу менеджера на персонал є його компетентні поради працівникам щодо певних аспектів їх професійної діяльності. Особливо це стосується управлінських функцій керівників (лінійних та функціональних), поради яких є інструментом як спонукання підлеглих до певних дій в інтересах організації, так і забезпечення професійності та ефективності здійснення ними їх функцій. Отже, консультування – це інструмент керівництва;

– організація ефективних комунікацій у процесі управління консультуванням та у процесі реалізації консультативної функції управлінців.

Тема есе

УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Практичне завдання

Охарактеризуйте основні елементи консультування як організаційної комунікації. Заповніть таблицю 13.

Таблиця 13

Елементи консультування як організаційної комунікації	Характеристики
<i>Джерело</i>	
<i>Кодування</i>	
<i>Передача сигналу</i>	
<i>Канали</i>	
<i>Розшифрування-прийом</i>	
<i>Зворотний зв'язок</i>	

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Марченко О. С. Консультативний менеджмент як сучасний напрям управління підприємством. *Modern Technologies in Economy and Management*. Monograph. Opole. 2019. С. 299–312.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте зміст консультативного менеджменту як складової менеджменту організацій.

2. Які управлінські блоки є складовими консультативного менеджменту?

3. Визначте зміст консультаційного (консультаційної форми) управління та менеджменту консультування.

4. Охарактеризуйте роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями.

5. Розкрийте основні завдання консультативного менеджменту у сфері управління знаннями.

6. Охарактеризуйте завдання консультативного менеджменту з формування та використання бази та карти знань організації.

7. Розкрийте роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації та у забезпеченні її інтелектуальної безпеки.

8. Охарактеризуйте завдання консультативного менеджменту з управління комунікаціями процесу консультування.

Тема 9.1. Консультативний менеджмент бізнес-організації

П л а н

1. Управлінські моделі консультування.

2. Управління процесом консультування в організації.

Організаційні форми внутрішнього консультування на підприємстві.

Лекторіум

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Завданням консультативного менеджменту є вибір організаційної форми внутрішнього консультування, що зумовлено багатьма чинниками, серед яких основні – це характер, масштаб та структура організації, розмір та етап її життєвого циклу, фінансові можливості, завдання, що стоять перед її керівництвом, рівень кваліфікації персоналу, забезпеченість інтелектуальними ресурсами, ступінь її інноваційної активності, рівень розвитку ринку консалтингу.

Консультування-функція. Фахівці та управлінці організації, здійснюючи професійну діяльність, поєднують функції, безпосередньо спрямовані на виконання їх посадових обов'язків, та консультування з питань у межах їх компетенції. Отже, важливим напрямом їх професійної діяльності є внутрішнє консультування.

Консультування-функція, з одного боку, є найпоширенішою та найдоступнішою формою внутрішнього консультування; з іншого боку, має певні *професіональні та часові обмеження*. Внаслідок того, що консультаційна допомога є не основною, а супутньою (додатковою) функцією фахівців та управлінців організації, її здійснення, як правило, є недостатньо мотивованим, має несистемний характер. До того ж у таких внутрішніх консультантів немає ні необхідних навичок консультаційної роботи, ні часу на її виконання, тому ця організаційна форма внутрішнього консультування може бути ефективною тільки у вирішенні поточних питань, пов'язаних з окремими напрямками діяльності організації. На рівні вищого керівництва специфічною формою організації консультування-функції може бути модель наближеного радника, в ролі якого виступає топ-менеджер, якому глава організації довіряє та віддає перевагу.

Консультування-професія та консультаційний відділ забезпечують безперервність консультаційного процесу в організації. Порівняно з консультуванням-функцією їм притаманний більш високий рівень професіоналізму та мотивації консультантів, оскільки надання консультаційних послуг є їх основною діяльністю та прямим обов'язком, а не додатковою функцією.

Консультаційний відділ – це центр обслуговування, діяльність якого оцінюється на підставі якості послуг, що надаються, та терміну виконання робіт. Витрати, пов'язані з діяльністю консультаційного відділу, є складовою загальних витрат організації. Однак оскільки штатний консультант або співробітники консультаційного відділу є найманими працівниками, які одержують заробітну плату, а їх діяльність є об'єктом адміністративного управління, можливо, по-перше, залучення внутрішніх консультантів до виконання ними не тільки консультаційних, а й інших функцій, які не є їх безпосереднім обов'язком. По-друге, наслідком доступності та начебто «безкоштовності» послуг внутрішніх консультантів для працівників та підрозділів організації є їх надвикористання, що знижує якість консультування.

Більш високий рівень самостійності та ефективності внутрішнього консультування забезпечують *консультаційні підрозділи* – центри відповідальності – центри витрат,

прибутку, інвестицій, створення яких забезпечує певну автономність внутрішніх консультантів у прийнятті поточних рішень, підвищує їх відповідальність та посилює мотивацію. Організація консультаційних підрозділів – центрів відповідальності сприяє подоланню ситуації надвикористання консультантів, обмежує можливості їх залучення до квазіконсультаційної діяльності, підвищує відповідальність як консультантів, так і співробітників та підрозділів організації, які використовують їх послуги.

Відповідно до моделі *центру витрат* внутрішнє консультування здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим. Консультаційному підрозділу плануються витрати на оплату праці, оргтехніку, інформаційне забезпечення, навчання співробітників тощо. Відхилення дійсних витрат консультаційного підрозділу від планових всебічно аналізуються менеджером консультування та використовуються як критерії оцінки її діяльності поряд з показниками якості консультаційних послуг та строків виконання консультаційних проектів.

Консультаційний підрозділ – центр прибутку діє на підставі внутрішніх цін, що включають не тільки витрати, а й умовно-розрахунковий прибуток.

Завданням *консультаційного підрозділу* – центру інвестицій є розроблення та впровадження консультаційних проектів, що передбачають фундаментальні зміни в організації. Зазначена модель припускає встановлення відповідальності внутрішнього консультанта не тільки за витрати, строки та якість консультування, а й за ефективне використання інвестицій у консультаційні проекти організації. Центри інвестицій є тимчасовими консультаційними групами, діяльність яких припиняється із завершенням робіт, пов'язаних з реалізацією певного консультаційного проекту.

Великі корпорації мають консультаційні служби, які поєднують різні організаційні форми та напрями внутрішнього консультування.

Консультаційне підприємство, діяльність якого охоплює не тільки консультаційне обслуговування працівників та підрозділів організації, але й пропозицію консультаційних пос-

луг на консалтинговому ринку, сполучає характеристики внутрішнього та зовнішнього консультування.

Організаційний розвиток внутрішнього консультування від консультування-функції до консультаційного підприємства сприяє підвищенню рівня самостійності, об'єктивності, професіоналізму та заінтересованості внутрішніх консультантів в успішному вирішенні проблем організації.

Тема есе
**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ
ВНУТРІШНЬОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Практичне завдання

Визначте вид ділової бесіди керівника та підлеглого як управлінської моделі консультування. Заповніть таблицю 14.

Таблиця 14

Види ділових бесід	Характеристики
<i>1</i>	<i>2</i>
	Керівник видає наказ або розпорядження, висловлює рекомендації чи поради щодо доцільних шляхів та засобів виконання цих розпоряджень.
	Керівник використовує ділову бесіду як своєрідну форму зворотного зв'язку, тобто хоче отримати від підлеглого інформацію про виконання завдання.
	У процесі ділової бесіди керівник дає оцінку результатам виконання підлеглим певного завдання.
	Керівник запрошує підлеглого на бесіду для того, щоб висловити певні зауваження з приводу його роботи чи поведінки, здійснити інший виховний вплив, спрямований на підвищення ефективності діяльності підлеглого.

1	2
	Керівник прагне зрозуміти сутність конфлікту, що виникає в колективі, розв'язати його й відновити нормальний психологічний клімат. У такому разі керівник проводить серію бесід з учасниками різних сторін конфлікту, з'ясовує їхні позиції та вживає певних заходів для узгодження цих позицій або розв'язання конфлікту іншими засобами.

Тестові завдання

1. *Зміст консультативного менеджменту найбільш повно відображає таке визначення:*

а) управлінська діяльність менеджерів організації, головним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, їх консультування з певних питань їх професійної діяльності;

б) комплекс управлінських заходів, методів, прийомів забезпечення менеджменту та фахівців організації необхідними знаннями та інформацією у формі професійної консультаційної допомоги;

в) система цілей, принципів, технологій, методів та заходів управління наданням консультаційної допомоги та консультаційної діяльності менеджерів як керівників з метою розв'язання проблем організації досягнення певних цілей менеджменту;

г) менеджмент організацій – управління організацією як цілісною відкритою інтегративною системою та її підсистемами протягом її життєвого циклу на основі сполучення заходів та методів стратегічного та поточного, функціонального, процесного та ситуаційного менеджменту.

2. *Напрямок комунікативного потоку у процесі консультування, якщо здійснюється зворотній зв'язок підлеглих та менеджера як консультанта, називається:*

а) горизонтальний напрям;

- б) вертикальний низхідний напрям;
- в) вертикальний висхідний напрям;
- г) напрям «організація – внутрішні консультанти».

3. Довготривале спілкування менеджера та підлеглого, який є активним учасником консультаційного процесу, притаманне:

- а) експертній моделі консультування;
- б) проєктній моделі консультування;
- в) процесній моделі консультування;
- г) навчальній моделі консультування.

4. Менеджер спілкується з підлеглим у формі ділової бесіди відповідно до:

- а) експертної моделі консультування;
- б) проєктної моделі консультування;
- в) процесної моделі консультування;
- г) управлінської моделі консультування ;

5. Менеджер є діагностом проблеми та розробником шляхів її розв'язання відповідно до:

- а) експертної моделі консультування;
- б) проєктної моделі консультування;
- в) процесної моделі консультування;
- г) навчальної модель консультування.

6. Найбільш ефективною управлінською моделлю консультування підлеглого за умов стандартної проблеми для менеджера є:

- а) ділова бесіда;
- б) проведення наради;
- в) інструктаж;
- г) виступ на зборах трудового колективу.

7. *Організаційною формою внутрішнього консультування, якщо надання консультаційних послуг є професійним обов'язком найманого працівника організації, наприклад, юрис-консульта, є:*

- а) консультаційний відділ – центр обслуговування;
- б) консультування функція;
- в) консультування-професія;
- г) консультаційний підрозділ – центр прибутку.

8. *Організаційною формою внутрішнього консультування, яка характеризується найбільшим впливом ринкових чинників на управління консультаційною діяльністю в організації, є:*

- а) консультаційний відділ – центр обслуговування;
- б) консультаційна служба;
- в) консультаційний підрозділ – центр витрат;
- г) консультаційне підприємство у складі корпорації.

9. *Консультаційним підрозділом підприємства, діяльність якого здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого обов'язкове, є:*

- а) консультаційне підприємство;
- б) консультаційний підрозділ – центр витрат;
- в) консультаційний підрозділ – центр інвестицій;
- г) консультаційний підрозділ – центр прибутку.

10. *Організаційною формою внутрішнього консультування, якій притаманні ознаки зовнішнього консультування, є:*

- а) консультаційний відділ – центр обслуговування;
- б) консультування-функція;
- в) консультаційне підприємство
- г) консультаційний підрозділ – центр прибутку.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків:

НІОУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Марченко О. С. Консультативний менеджмент як сучасний напрям управління підприємством. *Modern Technologies in Economy and Management*. Monograph. Opole. 2019. С. 299–312.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте управлінські моделі організаційних комунікацій у формі консультування.
2. Визначте структуру, види та роль ділової бесіди як управлінської моделі консультування.
3. Визначте зміст та головні завдання менеджменту консультування в організації.
4. Охарактеризуйте організаційні форми внутрішнього консультування в організації.
5. Розкрийте головні характеристики таких організаційних форм внутрішнього консультування, як консультування-функції та консультування-професії.
6. Розкрийте головні характеристики діяльності консультативного відділу – центру обслуговування.
7. Розкрийте види та головні характеристики діяльності консультативних підрозділів – центрів відповідальності.
8. Які є критерії вибору послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів?

9. Чому ефективне сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування є чинником отримання організацією якісної професійної допомоги у розв'язанні господарських проблем?

Тема 10.1. Принципи управління бізнес-консалтингом

П л а н

1. Принципи менеджменту бізнес-консалтингу. Мережевий принцип управління консалтинговою діяльністю.
2. Управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу.

Лекторіум **УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ** **БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ**

Клієнтоорієнтованість консалтингового обслуговування – це розуміння клієнта як центру уваги консалтингової фірми, діяльність якої спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей консалтингового бізнесу.

Основним об'єктом менеджменту клієнтоорієнтованості у сфері бізнес-консалтингу є клієнт, його потреби, вимоги, критерії вибору консультанта та оцінки його дій, відносини з консультантом та консалтинговою фірмою. Метою менеджменту клієнтоорієнтованості є формування, збереження та розвиток мережі постійних клієнтів консалтингової фірми.

Види клієнтів бізнес-консалтингу:

– за життєвим циклом, що визначається тим, як довго консультант спроможний приносити користь клієнту та отримувати від нього винагороду за свої послуги, та життєвою цінністю, що характеризується грошовим доходом та негрошовими вигодами, що отримуються консультантом від клієнта за надану послугу: базові, перспективні, ситуаційні, випадкові, потенційні, колишні, репутаційні;

– за критерієм «прибутковість/складнощі консультант-клієнтських відносин: нецікаві, бажані, складні, цікаві, але складні, небажані, базові, перспективні, клієнти «ніколи», клієнти «назавжди», клієнти «цікаві деспоти»;

– за критерієм «воронки продажів» послуг бізнес-консалтингу: всі, до кого може достукатися консультант, ліди (ті, хто явно висловив інтерес до послуг консалтингової фірми), клієнти, постійні клієнти, фанати.

Класифікація клієнтів є основою визначення їх рейтингу за критерієм заінтересованості у них консалтингової фірми. Це *якісна лінійка клієнтів бізнес-консалтингу*, що є основою визначення їх:

а) вартісної планки – граничної суми гонорару за консалтингове обслуговування чи граничної ставки погодинної оплати клієнтом консультації;

б) вартісної лінійки клієнтів – цінового рейтингу клієнтів консалтингової фірми відповідно до їх якісної лінійки.

Для визначення вартісних планки та лінійки клієнтів управлінцям важливо прийняти рішення щодо: 1) граничної (мінімальної) ставки погодинної оплати консалтингової послуги і на цій основі 2) граничної (мінімальної) ціни типового контракту з надання консалтингових послуг та 3) діапазону цін для різних типів клієнтів.

Клієнтоорієнтований бізнес-консалтинг спирається на формування:

– уявлення клієнта про високий професійний рівень юриста та його послуг;

– довіри та лояльного ставлення клієнта до юриста як до партнера, а не джерела загроз його професійній репутації;

– продуктивних консультант-клієнтських відносин як під час здійснення консультаційного проекту, так і на майбутнє з метою перетворення клієнта у базового (постійного).

Тема есе

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Практичне завдання

На основі матриці «прибутковість/складність консультант-клієнтських відносин бізнес-консалтингу» визначте сегменти типів клієнтів, перелік яких надано у таблиці 15. Заповніть таблицю.

П 10	В									Е
Р 9										
И 8										
Б 7										
У 6										
Т 5					С					
К 4										
И 3										
2										
1	А									Д
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Складність консультант-клієнтських відносин

Таблиця 15

Типи клієнтів бізнес-консалтингу

<i>Типи клієнтів бізнес-консалтингу</i>	<i>Сегмент матриці «прибутковість/складність консультант-клієнтських відносин»</i>
Нецікавий клієнт	
Бажаний клієнт	
Складний клієнт	
Цікавий, але складний клієнт	
Небажаний клієнт	
Базовий клієнт	
Перспективний клієнт	
Клієнт «ніколи»	
Клієнт «назавжди»	
«Цікавий деспот»	
Інші типи клієнтів	

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Марченко О. С. Консультативний менеджмент як сучасний напрям управління підприємством. *Modern Technologies in Economy and Management*. Monograph. Opole. 2019. С. 299–312.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст та функції менеджменту консалтингової діяльності.

2. Розкрийте принципи управління консалтинговою діяльністю.

3. Охарактеризуйте принцип оптимального сполучення інтелектуального (професійного), сервісного та підприємницького векторів бізнес-консалтингу.

4. Розкрийте зміст мережевого принципу управління у сфері бізнес-консалтингу.

5. Охарактеризуйте принцип оптимального поєднання ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності в управлінні бізнес-консалтингом.

6. Як ви розумієте поняття клієнторієнтованості консалтингового бізнесу?

7. Охарактеризуйте напрями управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу

8. Яку роль відіграє клієнтоорієнтованість у забезпеченні конкурентоспроможності консалтингової фірми?

9. Які види клієнтів бізнес-консалтингу ви знаєте?

10. Якого клієнта консалтингової фірми слід вважати лояльним?

11. Охарактеризуйте роль постійних клієнтів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.

Тема 10.2. Маркетинг консалтингових послуг

П л а н

1. Управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу. Внутрішній, інтерактивний, традиційний маркетинг консалтингових послуг.

2. Маркетинговий комплекс бізнес-консалтингу.

Лекторіум

ОСНОВНІ ВИДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Маркетингова діяльність у сфері бізнес-консалтингу має такі основні види:

1. *Інтерактивний маркетинг* – діяльність консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування, що включає:

– маркетинг взаємодії як вид маркетингової діяльності, спрямований на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків із клієнтами, забезпечення їх довіри та лояльного ставлення до консультантів та консалтингової фірми;

– персоніфікацію маркетингу послуг бізнес-консал-

тингу, що сприяє вибору клієнтом конкретного консультанта та консалтингової фірми, формуванню довготривалих консультант-клієнтських відносин.

2. *Внутрішній маркетинг* – комплекс дій, спрямованих на залучення консультантів до ефективного просування клієнтам послуг консалтингової фірми, що передбачає навчання персоналу методам маркетингу, створення системи мотивації консультантів щодо ефективної маркетингової діяльності. Інструментом внутрішнього маркетингу є програми лояльності персоналу, що здійснюються керівництвом консалтингової фірми та містять заходи мотивації консультантів та інших співробітників до якісного обслуговування клієнтів, здійснення інтерактивного маркетингу.

3. *Зовнішній (традиційний) маркетинг* – діяльність консалтингової фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку консалтингових послуг, яка здійснюється фахівцями з маркетингу та маркетинговими службами консалтингової фірми та спрямована на забезпечення її адаптації до зовнішнього середовища консалтингового бізнесу на основі стратегії і тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення цінової політики тощо, що потребує всебічного урахування особливостей консалтингової діяльності та консалтингових послуг.

4. *Формальний маркетинг* – здійснюється маркетингологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми на основі використання заходів та методів традиційного маркетингу.

5. *Неформальний маркетинг* консалтингових послуг – діяльність консультантів з просування консалтингової фірми та консалтингових послуг: проведення семінарів і презентацій навчального або ознайомлювального типу, публікації статей і монографій з тих чи інших актуальних для потенційних клієнтів тем, участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях, на яких присутні майбутні клієнти.

6. *E-маркетинг консалтингових послуг* передбачає:

– реструктуризацію продуктового портфеля консалтингової фірми шляхом пропозиції послуг online, що розширює

клієнтську базу, сприяє поширенню інформації про консалтингову фірму у мережі Інтернет, дозволяє подолати бар'єри виходу з новими пропозиціями на ринок консалтингу, сприяє підвищенню доходів;

– застосування заходів та інструментів Інтернет-маркетингу консалтингових послуг як послідовності дій у вирішенні завдань просування консалтингових послуг на основі маркетингових комунікацій через Інтернет та використання можливостей мережі Інтернет з метою отримання максимального ефекту від потенційної е-аудиторії бізнес-консалтингу.

Основними інструментами е-маркетингу консалтингових послуг є корпоративний сайт, контекстна реклама, медійна реклама на сайтах – рекламних майданчиках, реклама на віджетах як контент-модуль, що вбудовується у веб-сторінку або у браузер та ін.

Маркетингова діяльність у сфері бізнес-консалтингу спирається на принципи, заходи та методи:

1) репутаційного маркетингу. Репутація консультантів та консалтингової фірми є одним із головних чинників попиту на консалтингові послуги, високої оцінки клієнтами їх якості та цінності;

2) маркетингу персон. Оскільки якість консалтингового обслуговування безпосередньо залежить від консультанта та консультант-клієнтських відносин у консультаційному процесі, важливим видом маркетингу у сфері бізнес-консалтингу є персональний маркетинг як здійснення комплексу заходів з формування у клієнтів уявлення про високий професіоналізм та відповідальність консультанта;

3) маркетингу ідей як просування інновацій бізнес-консалтингу. Інноваційна діяльність консалтингової фірми охоплює, по-перше, продуктові та процесні інновації, в основі яких нові ідеї якісного консалтингового обслуговування клієнтів; по-друге, управлінські інновації, серед яких нові підходи та заходи маркетингу консалтингових послуг.

Тема есе
**ІНТЕРАКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ
ПОСЛУГ**

Практичне завдання

На основі трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера визначити зміст внутрішнього, традиційного та інтерактивного маркетингу консалтингових послуг та охарактеризувати роль консультантів – працівників консалтингової фірми у маркетинговій діяльності.

Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера



Тестові завдання

1. Загальні функції управління консалтинговою фірмою полягають у:

- а) розпорядництві, координуванні, делегуванні та контролі;
- б) плануванні, стимулюванні, координації, організації;
- в) плануванні, організації, мотивації, контролі;
- г) організації, адмініструванні, обліку, мотивації.

2. *Найбільш точним визначенням рівня управління консалтинговою фірмою є таке:*

- а) всі ланки управління;
- б) частина організаційної структури управління, призначена для виконання певної функції;
- в) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або декількох функцій управління;
- г) складові елементи функціональної структури підприємства.

3. *Найбільш точним визначенням клієнтоорієнтованого підходу в управлінні консалтинговою фірмою є:*

- а) орієнтованість на клієнта;
- б) орієнтованість на потреби клієнта;
- в) орієнтованість на якісне задоволення потреб клієнта;
- г) орієнтованість на вивчення та якісне задоволення потреб клієнта.

4. *Маркетингом взаємодії виступає:*

- а) маркетинг послуг;
- б) внутрішній маркетинг;
- в) інтерактивний маркетинг;
- г) традиційний маркетинг.

5. *Основу інтерактивного маркетингу у сфері бізнес-консалтингу становлять:*

- а) відносини менеджменту консалтингової фірми та її клієнтів;
- б) відносини менеджменту консалтингової фірми та її співробітників-консультантів;
- в) відносини консультантів та клієнтів консалтингової фірми;
- г) відносини співробітників консалтингової фірми.

6. *Основою внутрішнього маркетингу у сфері бізнес-консалтингу є:*

- а) відносини менеджменту консалтингової фірми та її клієнтів;
- б) відносини менеджменту консалтингової фірми та її співробітників-консультантів;
- в) відносини консультантів та клієнтів консалтингової фірми;
- г) відносини співробітників консалтингової фірми.

7. *Як традиційний вид маркетингу консалтингових послуг визначається:*

- а) маркетинг, що здійснюють консультанти у процесі надання професійної допомоги клієнтам;
- б) діяльність менеджменту фірми з мотивації консультантів до ефективного маркетингу їх послуг;
- в) діяльність менеджменту фірми з розробки її стратегії та тактики на ринку послуг бізнес-консалтингу;
- г) просування консультантами клієнтам послуг консалтингової фірми у процесі їх обслуговування.

8. *«Люди» «5P» як елемент маркетингового комплексу бізнес-консалтингу – це:*

- а) клієнти та менеджмент консалтингової фірми;
- б) консультанти та менеджмент консалтингової фірми;
- в) консультанти та клієнти консалтингової фірми;
- г) дійсні та потенційні клієнти консалтингової фірми.

9. *«Підтвердження» «7P» як елемент маркетингового комплексу бізнес-консалтингу – це:*

- а) якість консалтингової послуги;
- б) якість консалтингового обслуговування;
- в) реклама консалтингових послуг;
- г) сертифікати консультантів консалтингової фірми.

10. «Процес» «БР» як елемент маркетингового комплексу бізнес-консалтингу означає:

- а) якість консалтингової послуги;
- б) послідовність дій консультантів з надання послуг;
- в) послідовність дій консультантів з інтерактивного маркетингу послуг бізнес-консалтингу;
- г) продуктивність процесу консультування.

Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квіт. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 156–172.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Вид. дім «Інжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 302 с.

Запитання для самоконтролю

1. Які відмінності притаманні маркетингу послуг порівняно з маркетингом товарів? Чим вони обумовлені?

2. Охарактеризуйте «трикутну» модель маркетингу послуг Ф. Котлера. Як вона застосовується у маркетингу консалтингових послуг?

3. У чому полягають концептуальні засади маркетингу послуг бізнес-консалтингу?
4. Чому забезпечення якості послуг та задоволення потреб клієнтів визначаються головною метою маркетингу консалтингових послуг?
5. Яка роль консультантів у маркетингу консалтингових послуг?
6. Охарактеризуйте цілі та методи внутрішнього маркетингу консалтингових послуг.
7. Розкрийте зміст інтерактивного маркетингу консалтингових послуг.
8. Які особливості притаманні традиційному маркетингу консалтингових послуг?
9. Охарактеризуйте комплекс маркетингу консалтингових послуг та його головні складові.
10. Порівняйте методи формального та неформального маркетингу консалтингових послуг.
11. Розкрийте головні методи просування консалтингових послуг.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Бізнес-консалтинг» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня набутих предметних компетентностей означає відмінне оволодіння системою знань, умінь і практичних навичок та вільне їх застосування у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Незважаючи на наявний зв'язок між окремими знаннями, відчувається недостатність умінь і практичних навичок студента із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Бізнес-консалтинг» виставляється в заліку книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ
Зараховано	A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	90 – 100
	B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	80–89
	C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок	75–79
	D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	70–74
	E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	60–69
Не зараховано	FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	35–59
	F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс	1–34

ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Бізнес-консалтинг: поняття, мета та роль як чинника ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
2. Бізнес-консалтинг у системі ділових послуг.
3. Функції бізнес-консалтингу.
4. Становлення та розвиток бізнес-консалтингу. Особливості розвитку бізнес-консалтингу в Україні.
5. Зовнішнє та внутрішнє консультування: зміст, порівняльні переваги та недоліки.
6. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне.
7. Саморегулювні організації консультантів та їх головні функції.
8. Договір з надання консалтингових послуг: головні умови та роль у регулюванні консультант-клієнтських відносин.
9. Етика та соціальна відповідальність бізнес-консалтингу.
10. Консалтинговий сектор економіки та його структура.
11. Види консалтингової діяльності.
12. Основні характеристики типи та види консалтингових послуг.
13. Цінність консалтингової послуги та її складові. Якість консалтингової послуги.
14. Основні організаційні форми підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.
15. Ринок консалтингових послуг: характеристики, структура, види.
16. Структура та напрями розвитку ринку консалтингових послуг України.
17. Консалтингова фірма як інтелектуальна підприємницька організація сфери послуг.
18. Економічний потенціал консалтингової фірми: ресурсні і результативні складові.
19. Персонал консалтингової фірми та його оплата.
20. Власний і запозичений капітал консалтингової фірми.
21. Основні фонди консалтингової фірми: вартість, зношування, амортизація.
22. Оборотні фонди бізнес-консалтингу.
23. Інтелектуальний капітал консалтингу: структура, джерела та роль у консалтинговій діяльності.

24. Економічні витрати бізнес-консалтингу: зміст та види. Собівартість консалтингової послуги: структура та види.
25. Дохід та прибуток консалтингу. Беззбитковість та рентабельність консалтингу.
26. Основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.
27. Методи ціноутворення на консалтингові послуги.
28. Форми оплати консалтингових послуг.
29. Юридичний консалтинг як вид бізнес-консалтингу: послуги, ринок.
30. Основні напрями та послуги фінансового консалтингу.
31. Кадровий консалтинг: завдання та напрями.
32. Основні напрями та послуги корпоративного консалтингу.
33. Міжнародний консалтинг: послуги, суб'єкти, організаційні форми.
34. Консультаційний процес та його стадії.
35. Консультації та їх види. Консультаційний проєкт.
36. Моделі консультування. Поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі.
37. Технології консалтингової діяльності. Завдання, процедури та методи здійснення консультаційного процесу на різних стадіях.
38. Консультативний менеджмент: визначення та напрями.
39. Консультативний менеджмент у системі управління знаннями та комунікаціями в організації.
40. Управлінські моделі консультування.
41. Управління процесом консультуванням в організації.
42. Організаційні форми внутрішнього консультування на підприємстві.
43. Принципи менеджменту бізнес-консалтингу.
44. Управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу.
45. Види клієнтів бізнес-консалтингу.
46. Система маркетингу консалтингових послуг: цілі, структура, заходи.
47. Внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг. Роль персоналу консалтингової фірми у маркетингу консалтингових послуг.
48. Комплекс маркетингу консалтингових послуг.

ДОГОВІР

**про надання консультаційних послуг
з питань корпоративного управління**

№ _____

м. _____ 20__ р.
_____, іменоване надалі «**Виконавець**», в особі _____, який діє на підставі Статуту, з одного боку, та _____, іменоване надалі «**Замовник**», в особі _____, що діє на підставі Статуту, з другого боку, в подальшому «**Сторони**», уклали цей Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Виконавець зобов'язується надати, а Замовник зобов'язується прийняти та оплатити на умовах та в порядку, передбачених цим Договором, консультаційні послуги з питань корпоративного управління та інших питань діяльності Замовника як акціонерного товариства.

1.2. Послуги, що надаються в межах цього Договору на постійній основі:

1.2.1. Надання оглядів законодавства, нормативних актів, оглядів преси з питань корпоративного управління й інших аспектів ринку цінних паперів.

1.2.2. Консультування з питань правозастосування Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про депозитарну систему України», інших Законів, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів України. Приведення діяльності Замовника у відповідність із цими Законами.

1.2.3. Консультування з питань первинного розміщення, додаткових емісій, вторинного обігу цінних паперів, реалізації власниками їх прав за цінними паперами.

1.2.4. Консультування з питань викупу емітентом влас-

них цінних паперів та їх подальшої реалізації, розповсюдження серед своїх працівників або анулювання.

1.2.5. Консультування з питань підготовки загальних зборів акціонерів (*далі* – Збори) Замовника, у тому числі прийняття рішення про скликання, формування порядку денного, порядку повідомлення акціонерів, формування органів Зборів тощо.

1.2.6. Консультування з питань проведення Зборів, у тому числі реєстрації акціонерів, представництва юридичних та фізичних осіб, підрахунку голосів, складання протоколів реєстрації учасників Зборів, протоколів підрахунку голосів, протоколів Зборів тощо.

1.2.7. Консультування з питань формування та структури органів управління, формування їх персонального складу, повноважень посадових осіб, делегування повноважень, розподілу повноважень між органами управління, тощо.

1.2.8. Консультування з питань діловодства та документообігу органів управління Товариства, у тому числі складання, обліку та зберігання протоколів Зборів, засідань наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії тощо.

1.2.9. Консультування з питань організації контролю за роботою органів управління і посадових осіб Товариства.

1.3. *Додаткові послуги, що надаються в межах цього Договору за окрему плату:*

1.3.1. Надання письмових документів, що супроводжують діяльність органів управління, а саме – порядку денного Зборів, текстів повідомлень акціонерів, рішень про скликання Зборів, сценаріїв Зборів, протоколів засідань наглядової ради, виконавчого органу тощо.

1.3.2. Представництво інтересів Замовника у відносинах з Національною комісією із цінних паперів та фондового ринку України.

1.3.3. Розробка проектів установчих документів, внутрішніх положень Замовника, змін та доповнень до них.

1.3.4. Інші послуги за запитами Замовника.

2. ОПЛАТА ПОСЛУГ

2.1. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.2. цього Договору, складає _____ (_____) грн, у тому числі ПДВ _____ (_____) грн за кожний повний місяць дії Договору.

Повним місяцем дії Договору вважається місяць, що починається з першого робочого дня цього місяця та закінчується останнім календарним днем цього місяця.

Оплата за неповний місяць здійснюється пропорційно фактичній кількості днів цього місяця, протягом яких діяв Договір.

2.2. Оплата послуг за пунктом 1.2. цього Договору здійснюється Замовником щомісячно авансом у строк з 1 (першого) по 5 (п'яте) число поточного місяця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.3. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.3. цього Договору, визначається умовами Додаткових угод до цього Договору.

2.4. Оплата послуг, що надаються за пунктом 1.3. цього Договору, здійснюється Замовником авансом у строк, що не перевищує 3 (три) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.5. У разі, коли розмір оплати за послуги, що будуть надані Виконавцем, визначити заздалегідь неможливо, оплата здійснюється після надання послуг на підставі акта приймання-передачі наданих послуг та рахунку, який надається Виконавцем. Оплата має бути здійснена у строк, що не перевищує 3 (три) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця, в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.6. Оплата за послуги Виконавця здійснюється за реквізитами, вказаними Виконавцем у тексті рахунку.

2.7. Документом, що підтверджує надання Виконавцем послуг за цим Договором, є акт приймання-передачі наданих послуг.

2.8. Акти та рахунки вручаються повноважному представнику Замовника або надсилаються на його адресу листом, засобами факсимільного зв'язку або електронною поштою з подальшим представленням оригіналу (особисто або поштою).

3. УМОВИ НАДАННЯ ПОСЛУГ

3.1. Послуги за пунктом 1.2. цього Договору надаються Виконавцем в усній формі, за винятком пункту 1.2.1., інформація за яким надається шляхом здійснення регулярних розсилок на електронну адресу Замовника, вказану в п. 4.6. цього Договору.

3.2. У разі необхідності надання письмових роз'яснень до консультацій, наданих за пунктом 1.2. цього Договору, та підготовки документів, що супроводжують усні роз'яснення, вони надаються протягом 3 (трьох) робочих днів з дати отримання Виконавцем всієї необхідної інформації від Замовника.

До письмових роз'яснень з метою аргументації наданих консультацій можуть додаватися посилання на акти законодавства та витяги з них.

Надання документів, визначених у цьому пункті, здійснюється за окрему плату, розмір якої визначається Сторонами за домовленістю.

3.3. Умови надання послуг, що передбачені пунктом 1.3. цього Договору, визначаються Сторонами за Додатковими угодами до цього Договору або окремими договорами.

3.4. Представництво інтересів Замовника у відносинах з НКЦПФР здійснюється Виконавцем на підставі довіреності, оформленої Замовником на уповноваженого працівника Виконавця.

3.5. Оплата за нотаріальне засвідчення копій документів, а також сплата будь-яких платежів третім особам, необхідність у яких може виникнути для належного виконання умов Договору, здійснюється Замовником за свій рахунок.

Про необхідність внесення цієї плати Виконавець повинен своєчасно повідомляти Замовника.

4. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ

4.1. Умовою належного виконання Виконавцем своїх обов'язків є оперативне і повне надання Замовником достовірної інформації та документів, необхідних Виконавцю для якіс-

ного та своєчасного надання послуг.

4.2. Обмін інформацією між Сторонами здійснюється уповноваженими представниками Замовника та Виконавця в письмовій формі, в тому числі з використанням електронної пошти, засобів факсимільного зв'язку.

4.3. Обмін документами між Сторонами підтверджується Сторонами актом приймання-передачі документів.

4.4. Строки надання інформації і документів оговорюються в кожному конкретному випадку уповноваженими представниками Сторін.

4.5. Виконавець зобов'язується зберігати в таємниці та не використовувати недобросовісно інформацію, що надається йому у процесі виконання цього Договору.

4.6. Замовник підтверджує, що особою, уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є: _____, _____
тел. (_____) _____, факс. (062) _____
Електронна пошта: _____

4.7. Виконавець підтверджує, що особою, уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є:

Горелік Марк Ісаакович, керівник напряму «Корпоративне управління»

тел.: моб. (095) 062-64-24, (067) 305-97-82;

міський (062) 206-62-92; факс (062) 345-14-93.

Електронна пошта **markgor7136@gmail.com**

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

5.1. Виконавець зобов'язується надавати послуги в порядку та на умовах, передбачених цим договором і законодавством України.

5.2. Виконавець має право користуватися наданою Замовником інформацією, в тому числі такою, що віднесена до інсайдерської, а також витребувати від Замовника додаткову інформацію в обсязі, необхідному Виконавцю для надання послуг належної якості.

5.3. Виконавець з метою надання послуг має право використовувати інсайдерську інформацію, надану Замовником за умови дотримання законодавства та конфіденційності такої інформації, до моменту її офіційного оприлюднення.

5.4. Виконавець зобов'язується щомісячно протягом 3 (трьох) робочих днів по завершенні місяця надати Замовнику два примірники акта наданих послуг.

5.5. Замовник зобов'язується вчасно та в порядку, визначеному п. 2. цього Договору, оплачувати послуги Виконавця.

5.6. Замовник зобов'язується вчасно надавати Виконавцеві необхідні документи та інформацію в порядку, визначеному цим Договором.

5.7. Замовник протягом 3 (трьох) робочих днів після отримання від Виконавця акта наданих послуг зобов'язаний підписати його та один примірник надати Виконавцеві або направити вмотивовані заперечення, в іншому разі Акт вважатиметься прийнятим, послуги – наданими, а зобов'язання – виконаними.

5.8. Замовник зобов'язується протягом 1 (одного) робочого дня повідомляти Виконавця про будь-які зміни та події, що впливають на належне виконання послуг Виконавцем, у тому числі про зміну найменування, місцезнаходження та інших реквізитів.

5.9. Замовник зобов'язаний (у разі потреби) видати Виконавцеві довіреності на осіб, що є співробітниками Виконавця, для представлення інтересів Замовника перед третіми особами в межах надання послуг за цим Договором.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

6.1. Виконавець несе відповідальність за порушення умов використання інсайдерської інформації відповідно до законодавства України.

6.2. Виконавець несе відповідальність за невиконання чи неналежне надання послуг.

6.3. Виконавець не несе відповідальності за неналежне надання послуг, що спричинено ненаданням, несвоєчасним на-

данням, наданням у неповному обсязі необхідної інформації та документації чи наданням недостовірної інформації Замовником. У такому разі передплата за надані Виконавцем послуги не повертається.

6.4. Замовник несе відповідальність за надання Виконавцю недостовірної інформації, що спричинило порушення умов Договору та збитки, в розмірі фактично завданих збитків.

6.5. У разі невиконання своєчасно Замовником своїх обов'язків, передбачених п. 2. Договору, Виконавець має право зупинити надання послуг за Договором.

6.6. У разі несвоєчасної сплати Замовником послуг Виконавця відповідна заборгованість вважається простроченою.

6.7. За несвоєчасну сплату послуг, передбачених цим Договором або Додатковими угодами до нього, Замовник сплачує Виконавцю за кожен випадок порушення пеню в розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України від суми простроченої заборгованості за кожен день прострочення до дня повного виконання зобов'язань включно.

6.8. Сплата неустойки (штраф, пеня) не звільняє Сторони від виконання обов'язків за цим Договором.

6.9. Сторони не несуть відповідальності за невиконання умов цього Договору, якщо таке невиконання виникло внаслідок непереборної сили (форс-мажорних обставин). У цьому разі одна Сторона повідомляє іншу про неможливість належно виконати зобов'язання протягом двох днів з моменту виникнення форс-мажорних обставин.

7. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання повноважними представниками сторін та діє до 31 грудня 2014 року, але в будь-якому разі до повного виконання Сторонами прийнятих на себе зобов'язань.

7.2. Договір вважається пролонгованим на кожний наступний строк, рівний строку, що передбачений у абзаці першому п. 7.1. цього Договору, якщо за 30 (тридцять) календарних днів до закінчення строку дії цього Договору Сторони не виявили у письмовій формі бажання його розірвати.

7.3. Договір може бути розірваний за ініціативою однієї із сторін у випадках внесення змін до законодавства України, що перешкоджають належному виконанню Сторонами своїх зобов'язань. У такому разі договір вважається розірваним з моменту отримання контрагентом відповідного повідомлення.

7.4. Договір може бути розірваний за домовленістю сторін шляхом укладання відповідної додаткової угоди.

7.5. Будь-які зміни та доповнення до цього Договору мають силу лише в тому разі, якщо вони оформлені в письмовому вигляді, підписані обома Сторонами та є невід'ємною частиною цього Договору.

7.6. Договір вважається розірваним у разі ліквідації, банкрутства чи реорганізації без визначення правонаступника будь-якої зі Сторін.

8. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. З питань, що не регулюються цим Договором, Сторони керуються законодавством України.

8.2. Цей Договір укладено українською мовою у 2 (двох) примірниках, що мають однакову юридичну силу – по одному для кожної Сторони.

8.3. Жодна зі Сторін не має права без згоди іншої Сторони передавати свої права за цим Договором третій стороні.

8.4. Усі спори вирішуються Сторонами шляхом переговорів. Якщо спір не може бути вирішений шляхом переговорів, він вирішується в судовому порядку відповідно до законодавства України.

9. РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

ДОГОВІР
на надання інформаційних (консультаційних) послуг

М. _____ « ____ » _____ 200__ р.
ВИКОНАВЕЦЬ:

в особі _____, що діє на підставі _____, з одного боку, і
ЗАМОВНИК:

в особі _____, що діє на підставі _____, з другого боку, уклали даний Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

ЗАМОВНИК: доручає, а ВИКОНАВЕЦЬ зобов'язується надавати йому відповідно до умов даного Договору спеціальну інформацію (кваліфіковані консультації), а ЗАМОВНИК зобов'язується прийняти послугу та оплатити її.

2. ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЇ (КОНСУЛЬТАЦІЇ)

2.1. ВИКОНАВЕЦЬ інформує (консультує) ЗАМОВНИКА з наступних питань: _____

2.2. Інформація (консультування) обов'язково містить надання ЗАМОВНИКУ рекомендацій щодо удосконалення та організації своєї діяльності в межах предмета консультування.

3. ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА

3.1. ЗАМОВНИК протягом _____ з моменту підписання даного Договору надає ВИКОНАВЦЮ необхідні документи та інформацію для якісного консультування.

3.2. ЗАМОВНИК здійснює оплату консультаційних послуг відповідно до умов цього Договору.

4. ВИНАГОРОДА ВИКОНАВЦЯ та ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

4.1. ЗАМОВНИК виплачує ВИКОНАВЦЮ щомісячну винагороду в розмірі ____.

4.2. Розрахунки за даним Договором здійснюються в _____ шляхом перерахування щомісячної суми винагороди на розрахунковий рахунок ВИКОНАВЦЯ після подання ВИКОНАВЦЕМ щомісячного письмового звіту про виконання робіт та/або підписання сторонами Акта здачі-приймання наданих послуг в термін до _____ числа кожного місяця, наступного за розрахунковим.

4.3. Усі податки та обов'язкові платежі, що підлягають сплаті на території України, сплачуються ЗАМОВНИКОМ додатково до суми щомісячної винагороди ВИКОНАВЦЯ в момент перерахування.

4.4. Витрати ВИКОНАВЦЯ відшкодовуються ним із винагороди, що виплачується ЗАМОВНИКОМ.

5. СТРОК ВИКОНАННЯ РОБІТ

5.1. ВИКОНАВЕЦЬ зобов'язується розпочати виконання робіт негайно після надання ЗАМОВНИКОМ необхідної документації.

5.2. Роботи виконуватимуться Виконавцем протягом дії даного Договору.

5.3. Роботи розбиваються на етапи відповідно до завдань, які ставляться ЗАМОВНИКОМ. Кожний етап робіт виконується ВИКОНАВЦЕМ у погоджені із ЗАМОВНИКОМ строки. Черговість виконання етапів погоджується між ЗАМОВНИКОМ та ВИКОНАВЦЕМ в усній або письмовій формі.

6. ПОРЯДОК ЗДАЧІ-ПРИЙМАННЯ РОБІТ

6.1. Здача-приймання виконаних робіт здійснюється сторонами за актом здачі-приймання в місці знаходження ЗАМОВНИКА.

6.2. Інформація (консультування) повинна(не) бути надана(не) ЗАМОВНИКУ в усній або письмовій формі.

6.3. По закінченні кожного етапу ВИКОНАВЕЦЬ складає для ЗАМОВНИКА письмовий Звіт, який повинен містити висновки та рекомендації щодо предмета консультивання.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

7.1. ВИКОНАВЕЦЬ та ЗАМОВНИК за даним Договором несуть відповідальність у межах, передбачених законодавством.

7.2. За односторонню необгрунтовану відмову від виконання своїх обов'язків протягом дії даного Договору винна сторона сплачує штраф у розмірі 100% щомісячної винагороди.

8. УМОВИ УЗГОДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ СТОРОНАМИ

Повноважними представниками сторін за даним Договором є:

ВИКОНАВЕЦЬ _____ телефон _____.
ЗАМОВНИК _____ телефон _____.

9. ІНШІ УМОВИ

9.1. Даний Договір складено у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної із Сторін.

9.2. У випадках, не передбачених даним Договором, Сторони керуються чинним цивільним законодавством країни ВИКОНАВЦЯ.

9.3. Після підписання даного Договору всі попередні переговори за ним – листування, попередні угоди та протоколи про наміри з питань, що так чи інакше стосуються даного Договору, втрачають юридичну силу.

9.4. Сторони визначають, що всі ймовірні претензії за даним Договором повинні бути розглянуті Сторонами протягом 25 днів з моменту отримання претензії.

9.5. Усі спори та суперечності щодо предмета даного Договору Сторони вирішуватимуть шляхом переговорів. У разі недосягнення згоди спір вирішуватиметься в суді.

Юридичні адреси, банківські реквізити і підписи сторін:

ЗАМОВНИК:

ВИКОНАВЕЦЬ:

З М І С Т

Загальні поради.....	3
Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	6
Модуль I. Бізнес-консалтинг: послуги та підприємництво....	6
Т е м а 1.1. Бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та ресурс бізнесу.....	6
Т е м а 1.2. Становлення та розвиток бізнес-консалтингу регулювання консалтингової діяльності.....	10
Т е м а 2.1. Консалтинговий сектор національної економіки та його структура. Види консалтингової діяльності.....	17
Т е м а 2.2. Консалтингові послуги: основні характеристики, типи та цінність.....	21
Т е м а 3.1. Консалтинг як інтелектуальний бізнес. Організаційні форми консалтингового бізнесу....	27
Т е м а 3.2. Ринок послуг бізнес-консалтингу.....	31
Т е м а 4.1. Консалтингова фірма: функції, економічний потенціал, персонал.....	38
Т е м а 4.2. Капітал консалтингової фірми та його види.....	42
Т е м а 4.3. Витрати та доходи бізнес-консалтингу ціноутворення на консалтингові послуги.....	45
Модуль II. Види бізнес-консалтингу.....	54
Т е м а 5. Юридичний консалтинг.....	54
Т е м а 6.1. Фінансовий консалтинг: завдання та напрями. Види послуг фінансового	61
Т е м а 6.2. Завдання та основні послуги кадрового консалтингу.....	65
Т е м а 7.1. Корпоративний консалтинг: завдання та послуги.....	70
Т е м а 7.2. Міжнародний бізнес-консалтинг як складова міжнародної економіки.....	73
Т е м а 8.1. Консультаційний процес та його стадії. Консультації та консультаційні проекти.....	81
Т е м а 8.2. Моделі та технології процесу консультування.....	85

Т е м а 9.1. Консультативний менеджмент бізнес-організації.....	92
Т е м а 9.1. Консультативний менеджмент бізнес-організації.....	97
Т е м а 10.1. Принципи управління бізнес-консалтингом....	105
Т е м а 10.2. Маркетинг консалтингових послуг.....	109
Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	117
Запитання до заліку.....	119
Додатки.....	121

Навчальне видання

Електронне видання

Марченко О. С.

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*