



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання**

**Харків
2019**

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Економіка та організація консалтингової діяльності» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» денної форми навчання / уклад. О. С. Марченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 84 с.

У к л а д а ч О. С. Марченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09. 2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Навчальна дисципліна «Економіка та організація консалтингової діяльності» спрямована на здобуття системних знань з теорії та практики професійної діяльності у сфері бізнес-консалтингу. Її вивчення дозволить мати сучасне розуміння змісту, цілей, завдань, функцій та напрямів розвитку бізнес-консалтингу в умовах постіндустріальних суспільних трансформацій та економічної глобалізації, організаційно-економічного механізму підприємницької діяльності з надання консалтингових послуг, теоретичних засад та практичних підходів щодо формування та ефективного використання ресурсного потенціалу консалтингу, його інтелектуального та людського капіталів, досягнення інтелектуального ефекту масштабу, закономірностей функціонування та розвитку ринку консалтингових послуг, сучасних підходів та методів менеджменту та маркетингу консалтингової діяльності, менеджменту знань та управлінських інновацій консалтингу, стадій та моделей консультативного процесу, принципів організації продуктивних консультант-клієнтських відносин, теоретичних засад і методів організації та технології консультування.

Курс економіки та організації консалтингової діяльності складається з трьох розділів: бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та підприємницька діяльність, економічні засади консалтингової діяльності, організація та менеджмент консалтингової діяльності. На практичні заняття виносяться теми, які узагальнюють його основні питання. Наприкінці містяться питання до іспиту.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, розв'язання практичних

завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль І. БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК СУКУПНІСТЬ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Тема 1. Бізнес-консалтинг: зміст та функції

План

1. Бізнес-консалтинг: професія та підприємництво. Функції бізнес-консалтингу.
2. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе.
3. Організаційні форми бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте професійні та підприємницькі характеристики бізнес-консалтингу.
2. Охарактеризуйте варіанти сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу, спираючись на матрицю «професійність/підприємництво консалтингу».
3. Які риси притаманні квазіконсалтингу?
4. Як взаємопов'язані поняття «ділові послуги» та «бізнес-консалтинг»?
5. Загальні риси та особливості консультування та консалтингу.

6. Що дає підстави вважати бізнес-консалтинг каналом упровадження знань з економіки, менеджменту, права у господарську практику?

7. Функції бізнес-консалтингу.

8. У чому зміст навчального ефекту бізнес-консалтингу?

9. Визначте переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього консультування суб'єктів господарювання.

10. Організаційні форми підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

11. Які специфічні переваги та недоліки притаманні організаційним формам підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу?

Практичне завдання

Визначте сильні та слабкі сторони внутрішніх та зовнішніх консультантів і заповніть таблицю.

<i>Внутрішній консультант</i>		<i>Зовнішній консультант</i>	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони

Тестові питання

1. Яке положення найточніше відображає взаємозв'язок інтелектуального та підприємницького векторів бізнес-консалтингу:

- а) основним чинником успіху бізнес-консалтингу є його підприємницький вектор;
- б) високий рівень інтелектуального (професійного) вектора гарантує успіх бізнес-консалтингу;
- в) рівні розвитку інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу є чинниками успіху бізнес-консалтингу;
- г) підприємницький вектор забезпечує комерціалізацію інтелектуальних продуктів консультантів;
- д) інтелектуальний вектор забезпечує віддачу підприємницького вектора бізнес-консалтингу?

2. У чому головна відмінність «консультування» від «консалтингу»:

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

3. Незалежність – це характеристика:

- а) внутрішнього консультування;
- б) зовнішнього консультування;
- в) внутрішнього та зовнішнього консультування;
- г) це не є характеристикою будь-якого консультування;
- д) консультанти завжди залежать від клієнта?

4. *Що є перевагою зовнішнього консультування у порівнянні з внутрішнім:*

- а) професійність консультування;
- б) здатність до інноваційних рішень;
- в) знання методів консультування;
- г) досвід з розв'язання проблем господарювання у різних галузях економіки;
- д) зацікавленість в успішному розв'язанні господарської проблеми підприємства?

5. *Що у переліку є перевагою внутрішнього консультування у порівнянні із зовнішнім:*

- а) професійність консультування;
- б) здатність до інноваційних рішень;
- в) знання методів консультування;
- г) забезпечення конфіденційності;
- д) зацікавленість в успішному розв'язанні господарської проблеми підприємства?

6. *Яка риса з наведених у переліку поєднує внутрішнє та зовнішнє консультування:*

- а) професійність;
- б) низькі витрати підприємства-замовника;
- в) можливість всебічного контролю діяльності консультанта;
- г) висока довіра підприємства-замовника;
- д) забезпечення конфіденційності?

7. *Яка риса з наведених у переліку є специфічним недоліком одноособового володіння як організаційної форми консалтингового бізнесу:*

- а) обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнесу;
- б) необхідність самостійного прийняття рішень;
- в) обмеженість фінансових ресурсів бізнесу;

- г) залежність від здатностей власника управляти бізнесом;
- д) ризики та відповідальність власника бізнесу?

8. *Яка риса з наведених у переліку є специфічною перевагою партнерства як організаційної форми консалтингового бізнесу:*

- 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;
- д) націленість партнерів на успіх бізнесу?

9. *Яка риса з наведених у переліку є специфічною перевагою корпорації як організаційної форми консалтингового бізнесу:*

- 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;
- д) висока кредитоспроможність?

10. *Яка риса з наведених у переліку є специфічним недоліком корпорації як організаційної форми консалтингового бізнесу:*

- а) обмеженість впливу дрібних акціонерів на бізнес;
- б) конфлікт інтересів акціонерів;
- в) конфлікт інтересів акціонерів та менеджменту корпорації;
- г) ризики втрати акцій та невиплати дивідендів;
- д) можливість розбіжності інтересів консультантів як акціонерів консалтингового бізнесу та професіоналів бізнес-консалтингу?

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.

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/MARSHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+>

Методичні поради

При підготовці першого питання треба звернути увагу на визначення поняття бізнес-консалтингу: 1) діяльність фахівців з різних галузей знань з надання професійної допомоги підприємцям і менеджерам у розв'язанні проблем ведіння бізнесу. У широкому розумінні бізнес-консалтинг є сукупністю ділових послуг (послуг бізнесу): аудит, юридичні послуги, бухгалтерське обслуговування, реклама й відносини із громадськістю тощо, у вузькому розмінні – це ділова послуга з управлінського консультування; 2) підприємницька діяльність з надання професійних послуг суб'єктам господарювання з метою досягнення певних соціально-економічних результатів та отримання прибутку; 3) процес консультування, якому властиві певні цілі, завдання, прийоми та методи; 4) суспільний канал упровадження економічних, управлінських, правових знань у господарську практику, вид інформаційних та інноваційних технологій; 5) складова інфраструктурного забезпечення господарської діяльності, елемент ринкової інфраструктури. Слід проаналізувати інтелектуальну (професійну) та підприємницьку складові бізнес-консалтингу та варіанти їх сполучення за матрицею консалтингу: «професійність / підприємництво консалтингу».

Важливо з'ясувати призначення консалтингу як постачальника суб'єктам господарювання консалтингових ресурсів, змістом яких є інституційно закріплені й передані у консультативній формі професійні знання і інформація ділового та спеціального характеру, яка адаптована до особливостей бізнесу клієнта консалтингу та доповнює знання. Належить проаналізувати функції бізнес-консалтингу: 1) власні – накопичувальна, ретрансляційна, трансакційна; 2) вмінені – раціоналізуюча, інноваційна, регулююча.

При вивченні другого питання необхідно визначити суть, переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультивання. Внутрішнє консультивання – це сукупність різних видів консультиаційної діяльності, що здійснюється найманими працівниками фірми та її спеціалізованими підрозділами; зовнішнє консультивання – це консультиаційна діяльність незалежних консультиантів та консультиаційних фірм як суб'єктів підприємницької діяльності, спрямована на задоволення потреб клієнтів у професійних порадах та отримання прибутку. Слід усвідомити, що бізнес-консалтинг – це зовнішнє консультивання.

У третьому питанні маємо зосередитися на порівняльній характеристиці основних організаційних форм консалтингового бізнесу: одноособового володіння, партнерства, корпорації. Важливо з'ясувати їх специфічні переваги та недоліки, що обумовлені особливостями підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

Тема 2. Консалтингові послуги: види та ринок

План

1. Сектор бізнес-консалтингу як складова сфери послуг. Головні види консалтингової діяльності. Типи послуг бізнес-консалтингу.

2. Основні характеристики послуг бізнес-консалтингу. Цінність консалтингових послуг та її елементи. Якість послуг бізнес-консалтингу.

3. Ринок послуг бізнес-консалтингу: поняття, структура, поведінка економічних агентів. Ринок послуг бізнес-консалтингу України: попит, пропозиція, конкуренція, розвиток.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яке місце займає бізнес-консалтинг у структурі сфери послуг?
2. Головні види консалтингової діяльності за предметним підходом.
3. Які види консалтингової діяльності визначаються за формами консультування?
4. Сутність стратегічно-інноваційного та оперативного бізнес-консалтингу.
5. Як класифікуються види консалтингової діяльності за стадіями життєвого циклу підприємства – клієнта бізнес-консалтингу?
6. Зміст та наслідки квазіконсалтингової діяльності.
7. Поняття послуг бізнес-консалтингу та їх основні характеристики.
8. За яким критерієм визначаються типи послуг бізнес-консалтингу: послуги-функції та послуги консультативного типу?
9. Цінність консалтингової послуги, її основні складові.
10. Головні критерії якості послуг бізнес-консалтингу.
11. Консалтинговий ринок, його основні характеристики та структура.
12. Які принципи характеризують економічну поведінку консультантів і клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу?
13. Головні види попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу в Україні за предметним та суб'єктивним критеріями.
14. Які суб'єкти бізнес-консалтингу формують пропозицію на українському ринку консалтингових послуг?
15. Конкуренція на ринку послуг бізнес-консалтингу в Україні.

Практичне завдання

Вкажіть послідовність видів послуг, що наведені у переліку, за критеріями: 1) рівень нематеріальності послуг; 2) рівень мобільності послуг; 3) необхідність визначення прав власності продуцента та споживача послуги.

Перелік послуг: бізнес-консалтинг, оптова торгівля, транспортні послуги, послуги зі страхування, послуги з охорони здоров'я, освітні послуги, послуги з ремонту та технічного обслуговування, фінансові послуги, побутові послуги, телекомунікаційні послуги, інформаційні послуги, роздрібна торгівля.

Тестові питання

1. *До якого сектору сфери послуг переважно належать послуги бізнес-консалтингу:*

- а) третинного;
- б) четвертинного;
- в) п'ятинного;
- г) четвертинного та п'ятинного;
- д) не належать до жодного з цих секторів.

2. *Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу – це:*

- а) проектування;
- б) стратегічно-інноваційний консалтинг;
- в) виробничий консалтинг;
- г) компенсаційний консалтинг;
- д) оперативний консалтинг?

3. *Ведення консультантом бухгалтерського обліку на підприємстві клієнта – це:*

- а) проектування;
- б) стратегічно-інноваційний консалтинг;

- в) послуги-функції як власні дії;
- г) послуги консультативного типу;
- д) послуги-функції як аутсорсинг?

4. Надання порад, рекомендацій, експертних висновків – це:

- а) проектування;
- б) консультування;
- в) виробничий консалтинг;
- г) компенсаційний консалтинг;
- д) оперативний консалтинг.

5. Виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта – це:

- а) проектування;
- б) стратегічно-інноваційний консалтинг;
- в) послуги-функції як власні дії;
- г) послуги консультативного типу;
- д) послуги-функції як аутсорсинг.

6. Виконання консультантом певних робіт як необхідних складових процесу консультування – це:

- а) проектування;
- б) стратегічно-інноваційний консалтинг;
- в) послуги-функції як власні дії;
- г) послуги консультативного типу;
- д) послуги-функції як аутсорсинг.

7. Яка ознака є специфічною суто для послуг бізнес-консалтингу:

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

8. Що належить до внутрішніх ознак послуги бізнес-

консалтингу як складових її цінності:

- а) витрати консультанта на надання консалтингової послуги;
- б) ділова репутація консультанта;
- в) вигоди, які клієнт очікує одержати від послуг бізнес-консалтингу;
- г) оволодіння клієнтом новими знаннями та навичками;
- д) ціна консалтингової послуги?

9. Споживчу якість послуг бізнес-консалтингу 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;
- д) мережева якість консалтингу.

10. Формальний попит на консалтингові послуги обумовлений:

- 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) ірраціональними очікуваннями клієнта.

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ:

Ліра-К, 2015. 336 с.

Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 4. С. 15–24. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/04/2.pdf>

Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 5–14. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

Віннікова І. І., Марчук С. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). С. 16–21. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/5.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Воронкова А. Е., Рibaкова Т. О. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: http://manved.at.ua/publ/rinok_konsultacijnikh_poslug_v_sferi_zovnishno (дата звернення: 26.02.2018).

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.

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 (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 129–135. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-04/129-135.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Фурсова О. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради

При вивченні першого питання треба охарактеризувати таку складову сфери послуг, як сектор бізнес-консалтингу. Важливо зосередитися на з'ясуванні видів консалтингової діяльності як основи структуризації сектору бізнес-консалтингу. За предметного підходу – це консалтинг виробничий, фінансово-інвестиційний, бухгалтерський, оцінний, маркетинговий, кадровий, організаційний, інноваційний, юридичний, корпоративний, навчальний, міжнародний, ІТ-консалтинг. Варто усвідомити види консалтингової діяльності за критеріями життєвого циклу підприємства клієнта, змісту та значення проблеми клієнта, форми надання професійної допомоги.

Необхідно зрозуміти, що квазіконсалтинг – це діяльність, що формально є консультаційною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професіональним та етичним нормам бізнес-консалтингу, а у певних випадках і нормам права. Слід розрізняти такі типи послуг бізнес-консалтингу, як: консалтингові послуги консультативного типу; консалтингові послуги-функції, у складі яких: а) послуги-функції як аутсорсинг – виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта; б) послуги-функції як власні дії – здійснення консультантом певних професійних дій, потрібних для розв'язання проблем бізнесу клієнта. Важливо з'ясувати особливості бізнес-консалтингу у мережі Інтернет, охарактеризувати онлайн-послуги.

З другого питання студент повинен винести, що послуги бізнес-консалтингу є інтелектуальними, мають ознаки послуг інформаційних, освітніх, інноваційних та інфраструктурних. Це послуги нематеріальні, невіддільні від джерела-консультанта, якісно неоднорідні. Їх специфічними ознаками є: активна участь клієнта у процесі консалтингового обслуговування, нерозривність надання та споживання послуги у формі співпраці консультанта та клієнта з розв'язання проблем бізнесу, можливість отримання «у запас», унікальність як неповторність, обумовлена специфікою проблеми клієнта, умовами його бізнесу, необхідність договірною встановлення правомочностей клієнта щодо використання та поширення у майбутньому спеціальних знань та інформації, переданих консультантом у процесі консалтингового обслуговування, мобільність. Важливо чітко встановити складові цінності консалтингових послуг, що зумовлюються їх здатністю задовольняти потреби та забезпечувати вигоду суб'єктам господарювання у процесі їх надання: сприйнята якість, внутрішньовластиві ознаки, зовнішні ознаки, ціна у грошовому вираженні, негрошова ціна як складник сприйнятої якості, час, навчальний ефект, інноваційність, інвестиційний ефект.

Належить знати підходи до визначення якості послуги бізнес-консалтингу та її основні види: споживча, виробнича, мережева, інвестиційно-інноваційна, інституційна.

Третє питання дає розуміння того, що ринок бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом, що забезпечує передання та прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси, змістом яких є спеціальні знання та інформація, економічною формою – консалтингова послуга. Консалтинговий ринок є складовою ринкової інфраструктури та інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інноваційних та освітніх послуг. Важливо скласти уявлення про головні принципи економічної поведінки консультантів та клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу: аналіз, коригування та баланс (узгодження) очікувань суб'єктів ринку, їх взаємна довіра, репутація консультанта та клієнта, їх співпраця; діяльність у межах певного інституційного поля консалтингового обслуговування. Слід проаналізувати структуру ринку послуг бізнес-консалтингу України: 1) за об'єктним критерієм – це ринки різних видів консалтингової діяльності; 2) за суб'єктним критерієм: а) пропозицію формують представництва та філії транснаціональних консалтингових компаній; вітчизняні консалтингові фірми, які є учасниками мереж міжнародних консалтингових компаній та/або мають зарубіжні філії; національні консалтингові фірми, що належать до великого, середнього та малого бізнесу в сфері бізнес-консалтингу та є багатопрофільними чи спеціалізованими; незалежні консультанти – фізичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності; асоціації консультантів та ін., а також фірми, що надають квазіконсалтингові послуги; б) попит формують великі інвестиційно привабливі та платоспроможні вітчизняні підприємства; середні та малі вітчизняні підприємства; державні органи та громадські організації; зарубіжні фірми та інвестори; громадяни; підприємства з іноземною інвестицією та

іноземні підприємства, іноземні інвестори; 3) за предметним критерієм видами попиту є: кризовий, реактивний, попереджуючий, формальний, квазіконсалтинговий, прихований (потенційний); 4) відповідно до територіального критерію сегментами ринку бізнес-консалтингу України є центральний (столичний) та регіональні консалтингові ринки. Важливо визначити основні характеристики міжнародного (світового) ринку бізнес-консалтингу.

Модуль II. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 3. Консалтинговий цикл: ресурси, продукт, результат

План

1. Ресурси бізнес-консалтингу та їх види. Інтелектуальні ресурси.
2. Персонал консалтингової фірми, його структура. Білінговий годинник консультанта. Оплата праці консультантів.
3. Консалтинговий цикл, його стадії. Виробнича функція.
4. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні види ресурсів бізнес-консалтингу.
2. Яку роль інтелектуальні ресурси відіграють у

консалтинговій діяльності?

3. Зміст інтелектуальних людських, організаційних, ринкових ресурсів.

4. Дайте характеристику персоналу консалтингової фірми та його структури.

5. До якої категорії персоналу фірми належать професійні консультанти?

6. Особливості інтелектуальної праці консультантів.

7. Як здійснюється облік робочого часу консультантів за системою білінгу?

8. Білінговий годинник консультанта, його показники та функції.

9. Як визначається небілінговий годинник консультанта?

10. Принципи організації оплати праці консультантів.

11. Які форми та системи оплати праці застосовуються у бізнес-консалтингу?

12. Зміст та стадії консалтингового циклу.

13. Як змістовно пов'язані поняття консалтингового циклу та консалтингового обслуговування?

14. За якими критеріями консалтингове обслуговування є повним та частковим?

15. Як взаємопов'язані поняття консалтингового продукту та консалтингової послуги?

16. Сутнісний та результативний рівні змісту консалтингового продукту.

17. Що вважати кінцевим результатом бізнес-консалтингу?

18. Залежність між якими перемінними демонструє виробнича функція бізнес-консалтингу?

19. Сутність інтелектуального ефекту масштабу бізнес-консалтингу.

20. Поняття ефективності бізнес-консалтингу.

21. Суть інноваційного бізнес-консалтингу.

Практичне завдання

На основі даних таблиці розрахуйте показники білінгового годинника консультанта та його небілінговий годинник.

Показники	Значення показників, год
Нормативна кількість робочих годин консультанта за тиждень	40
Кількість забілених робочих годин консультанта за тиждень	35
Робочі години консультанта, витрачені на надання послуги за тиждень та виставлені до оплати клієнтам	30
Робочі години консультанта за тиждень, оплачені клієнтом	20
Втрати робочого часу у зв'язку з ненормованими перервами у роботі, запізненнями та неефективною організацією праці	2
Діяльність з просування консалтингових послуг клієнту	1
Діяльність з навчання клієнта методам, що пропонуються для розв'язання його проблем	1
Підготовка для публікації матеріалів з проблем консалтингу	1

Тестові питання

1. Які знання є змістом організаційних інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу:

- а) знання персоналу консалтингової фірми;

б) накопичені консалтингової фірмою об'єкти інтелектуальної власності;

в) знання щодо відносин консалтингової фірми з клієнтами;

г) знання, що втілені у консалтингових послугах фірми;

д) знання клієнтів про проблему, розв'язання якої потребує професійної допомоги консультантів?

2. *Консультуючі партнери, які є штатними працівниками та очолюють певний підрозділ консалтингової фірми, у своїй професійній діяльності сполучають ознаки категорій персоналу:*

а) керівника та фахівця;

б) керівника та службовця;

в) службовця та робітника;

г) фахівця та робітника;

д) фахівця та службовця.

3. *Керуючий партнер у сфері консалтингового бізнесу здійснює функції:*

а) керівника консалтингової фірми;

б) консультуючого партнера;

в) керівника та співвласника консалтингової фірми;

г) співвласника консалтингової фірми;

д) фахівця консалтингової фірми.

4. *У сфері бізнес-консалтингу у діяльності консультантів поєднуються функції:*

а) керівників та фахівців;

б) фахівців та службовців;

в) фахівців та допоміжних робітників;

г) фахівців та основних робітників;

д) фахівців та лінійних керівників.

5. Показник утилізації білінгового годинника консультанта – це:

а) співвідношення годин, фактично врахованих у білінговому годиннику консультанта, та годин, які консалтингова фірма планує виробити за певний період;

б) співвідношення виставлених клієнту годин та забілених годин консультанта;

в) сплачений клієнтом білінговий годинник консультанта;

г) показник небілінгового годинника консультанта;

д) показник роботи, яка була зроблена консультантами, але за яку не можуть бути виставлені рахунки клієнтам.

6. Що слід вважати кінцевим результатом бізнес-консалтингу:

а) отримання клієнтом професійної поради;

б) оплату клієнтом послуг бізнес-консультанта;

в) одержання клієнтом реальної вигоди від консалтингової послуги;

г) отримання клієнтом необхідних професійних знань та інформації;

д) формування ефективних консультант-клієнтських відносин?

7. Виробнича функція бізнес-консалтингу відбиває:

а) зміни обсягу надання консалтингових послуг унаслідок зміни кількості інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу;

б) залежність між обсягом консалтингових послуг та кількістю і комбінацією ресурсів, витрачених на їх надання;

в) співвідношення результатів консалтингової діяльності і витрат на їх досягнення;

г) співвідношення інтелектуальних ресурсів та усіх ресурсів консалтингової фірми;

д) інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу.

8. Інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу – це:

- а) зміни обсягу надання консалтингових послуг через зміну кількості інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу;
- б) прибуток консалтингової фірми;
- в) співвідношення результатів консалтингової діяльності і витрат на їх досягнення;
- г) кількість інтелектуальних ресурсів консалтингової фірми;
- д) виробнича функція бізнес-консалтингу.

9. Показником ефективності бізнес-консалтингу є:

- а) зміни обсягу надання консалтингових послуг унаслідок зміни кількості інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу;
- б) прибуток консалтингової фірми;
- в) співвідношення результатів консалтингової діяльності і витрат на їх досягнення;
- г) віддача від інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу;
- д) виробнича функція бізнес-консалтингу.

10. Інноваційна послуга бізнес-консалтингу – це:

- а) певні зміни у продукті, технології, організації надання консалтингових послуг;
- б) нові чи удосконалені професійні дії фахівців із надання допомоги бізнесу;
- в) здатність консультантів до інновацій;
- г) сприйняття інновацій консультантами та консалтинговими фірмами;
- д) професійне сприяння інноваційній діяльності економічних агентів.

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І.,

Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.neu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/%D0%95%D0%9F-%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%201%20%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с.

Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 91–107.

Марченко О. С. Макро- та мікроекономічні критерії

ефективності юридичного консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 91–107.

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг+%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради

Спочатку слід зосередитися на з'ясуванні структури ресурсів бізнес-консалтингу, серед яких: загальні, специфічні та нтерспецифічні; матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові. Особливу увагу необхідно приділити досягненню інтелектуальних ресурсів консалтингової діяльності, змістом яких є спеціальні знання та інформація, що забезпечують діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу з надання консалтингових послуг з метою розв'язання проблем суб'єктів господарювання та отримання прибутку. Важливо визначити види інтелектуальних ресурсів залежно від форм та носіїв спеціальних знань та інформації: 1) людські ресурси: сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей, досвіду персоналу консалтингової фірми; 2) організаційні ресурси – організаційні знання як накопичені консалтинговою фірмою об'єкти інтелектуальної власності, формалізована база знань, технічне та програмне забезпечення, корпоративна культура; 3) ринкові ресурси, що забезпечують діяльність консалтингової фірми на ринку консалтингових послуг. Слід розуміти, що професійні знання та інформація є одним із найважливіших ресурсів бізнес-консалтингу, а інвестиції у їх залучення та накопичення формують його інтелектуальний капітал.

Метою вивчення другого питання є формування знань про персонал консалтингової фірми, організацію інтелектуальної праці консультантів та її оплати. Важливо визначити особливості структури персоналу консалтингової фірми, охарактеризувати такі специфічні категорії, як керуючі партнери, які сполучають функції керівників та фахівців бізнес-консалтингу, консультанти, які є одночасно фахівцями і основними робітниками, оскільки безпосередньо здійснюють консультаційний процес. Слід скласти уявлення про: 1) білінговий годинник консультанта, який встановлюється шляхом погодинного обліку його роботи, його основні показники: утилізація, реалізація, грошовий збір та функції; 2) складові небілінгового годинника консультанта. Належить знати головні принципи організації та оплати інтелектуальної праці консультантів, розуміти, що оплаті праці консультантів притаманна інвестиційна функція, оскільки вона є джерелом коштів на формування та розвиток людського капіталу бізнес-консалтингу.

При підготовці третього питання необхідно визначити зміст та стадії консалтингового циклу: за виробничим підходом – це стадії продукування, обміну та запровадження у господарську практику консалтингового продукту, економічною формою якого є консалтингова послуга; за контрактним підходом – це передконтрактна, контрактна, післяконтрактна стадії консалтингового обслуговування. Маємо розрізняти: 1) повне консалтингове обслуговування, що охоплює усі стадії консалтингового циклу, та часткове: продукуючий та впроваджувальний консалтинг; 2) консалтинговий продукт, змістовними рівнями якого є сутнісний – професійні знання та інформація з розв'язання проблеми клієнта і результативний – як потенційні (очікувані) вигоди клієнта від консалтингової послуги, та результат консалтингу – кінцевий та проміжний.

У четвертому питанні слід скласти уявлення про виробничу функцію бізнес-консалтингу як залежність обсягу наданих консалтингових послуг від кількості та комбінації

ресурсів, насамперед інтелектуальних, витрачених на здійснення консалтингового циклу. Необхідно усвідомити, що ефект масштабу як економія витрат консалтингової фірми при збільшенні обсягу наданих консалтингових послуг у довгостроковому періоді безпосередньо залежить від інтелектуальних ресурсів. Саме ефективність їх використання у консалтинговому циклі визначає інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу, сутністю якого є зміни обсягу консалтингових послуг унаслідок зміни кількості інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу. Належить розбиратися у змісті та показниках ефективності консалтингової діяльності. Слід винести, що інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу за її спрямованістю є: 1) внутрішньою – розробка, упровадження, використання інноваційних консалтингових послуг, новацій у технології та методах консультування тощо, 2) зовнішньою – професійне сприяння інноваційній діяльності економічних агентів шляхом передавання їм новітніх знань та інформації. Треба розрізнити поняття: інновації бізнес-консалтингу – це певні зміни у продукті, технології, організації надання консалтингових послуг, управлінні консалтинговим циклом та консультативним процесом, ринковою діяльністю консалтингових фірм, спрямовані на підвищення ефективності професійної допомоги суб'єктам господарювання, у тому числі інноваторам, у розв'язанні проблем ведіння бізнесу; інноваційної послуги бізнес-консалтингу – це нові чи удосконалені професійні дії фахівців з надання професійної допомоги фізичним та юридичним особам, корисний ефект консультування, що базується на інноваціях бізнес-консалтингу.

Тема 4. Капітал бізнес-консалтингу

План

1. Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Власний та

запозичений капітали: джерела, структура.

2. Основний капітал бізнес-консалтингу. Зношування основного капіталу. Амортизація. Оборотний капітал бізнес-консалтингу.

3. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу: структура, джерела. Нематеріальні активи як складова інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу. Людський капітал бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Які головні критерії застосовуються для структуризації капіталу консалтингової фірми?

2. Види капіталу бізнес-консалтингу за джерелами його формування.

3. Власний капітал консалтингової фірми та його основні складові.

4. Функції власного капіталу.

5. Як формується статутний капітал консалтингової фірми?

6. Охарактеризуйте нерозподілений прибуток як джерело власного капіталу бізнес-консалтингу.

7. Поняття запозиченого капіталу консалтингової фірми та його основні складові.

8. Види капіталу бізнес-консалтингу за натурально-речовою формою, функціональним призначенням та характером обороту.

9. Основний капітал консалтингової фірми та особливості його обороту.

10. Які існують види зношування основного капіталу?

11. Особливості розрахунку первісної та залишкової вартості основного капіталу.

12. Як здійснюється перенесення вартості зношування

основного капіталу на вартість консалтингових послуг?

13. Зміст та методи амортизації основного капіталу.

14. Поняття та основні складові оборотного капіталу надання консалтингових послуг та капіталу обігу консалтингової фірми.

15. Структурні елементи інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу.

16. Зміст та види нематеріальних активів бізнес-консалтингу.

17. Людський капітал бізнес-консалтингу та його роль у консалтинговій діяльності.

18. Дайте визначення організаційного та мережевого капіталів як складових інтелектуального капіталу консалтингової фірми.

Практичне завдання

На основі даних таблиці визначте вартість основного капіталу, виробничого оборотного капіталу, капіталу обігу та нематеріальних активів консалтингової фірми. Розрахуйте залишкову вартість основного капіталу, якщо його зношування дорівнює 10 % первісної вартості.

№ з/п	Активи консалтингової фірми	Вартісна оцінка, тис. грн
1	Офісне обладнання	100
2	Автомобіль	1000
3	Авторські права	100
4	Права на об'єкти промислової власності	100
5	Меблі	10
6	Гудвіл (ділова репутація)	50

7	Гроші на рахунках фірми і у касі	10
8	Запаси бланків	5

Тестові питання

1. *За яким критерієм визначаються власний та запозичений капітали консалтингової фірми:*

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

2. *Кредиторська заборгованість консалтингової фірми – це складова:*

- а) запозиченого капіталу;
- б) оборотного капіталу надання консалтингових послуг;
- в) основного капіталу;
- г) власного капіталу;
- д) капіталу обігу.

3. *Нерозподілений прибуток – це складова:*

- а) запозиченого капіталу;
- б) оборотного капіталу надання консалтингових послуг;
- в) основного капіталу;
- г) власного капіталу;
- д) капіталу обігу.

4. *За яким критерієм визначаються основний та оборотний капітали консалтингової фірми:*

- а) види зобов'язань фірми;

- б) характер обороту;
- в) напрями використання прибутку;
- г) особливості носіїв знань;
- д) джерела коштів?

5. *Офісне обладнання у вартісному вимірі – це складова:*

- а) запозиченого капіталу;
- б) оборотного капіталу надання консалтингових послуг;
- в) основного капіталу;
- г) власного капіталу;
- д) капіталу обігу.

6. *Фізичне зношування основного капіталу обумовлено:*

- а) впливом природних факторів;
- б) упровадженням інноваційних технологій консалтингу;
- в) появою більш дешевих аналогів;
- г) ліквідацією активів;
- д) появою більш продуктивних засобів праці.

7. *Моральне зношування основного капіталу обумовлено:*

- а) впливом природних факторів;
- б) використанням у консалтинговому циклі;
- в) появою більш дешевих аналогів;
- г) ліквідацією активів;
- д) умовами зберігання.

8. *Первісна вартість комп'ютера як елементу основного капіталу консалтингу – це його вартість:*

- а) у рік придбання та введення у експлуатацію;
- б) у рік переоцінки;
- в) з урахуванням зношування за період експлуатації;
- г) на момент його ліквідації;
- д) серед зазначених правильної відповіді немає.

9. До якої складової інтелектуального капіталу консалтингу належать об'єкти інтелектуальної власності фірми:

- а) людський капітал;
- б) організаційний капітал;
- в) мережевий капітал;
- г) партнерський капітал;
- д) оборотний капітал?

10. Нематеріальним активом консалтингової фірми є:

- а) знання та навички персоналу консалтингової фірми;
- б) монетарні активи консалтингової фірми;
- в) клієнтська база консалтингової фірми;
- г) ділова репутація консалтингової фірми;
- д) партнерська мережа консалтингової фірми.

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/%D0%95%D0%9F-%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%20%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F-%D0%A3%D0%9A.pdf>

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с.

Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

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 (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради

Спочатку необхідно зрозуміти, що капітал бізнес-консалтингу – це вартість ресурсів консалтингової діяльності,

використання яких у консалтинговому бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку. За джерелами коштів, що інвестуються у ресурси, видами капіталу бізнес-консалтингу є: власний капітал, що формується за рахунок власних коштів співвласників консалтингового бізнесу, – внески засновників (учасників), прибуток, що інвестується у розвиток бізнес-консалтингу; запозичений капітал як сукупний обсяг фінансових зобов'язань консалтингової фірми. Розглядаючи структуру власного капіталу, слід зосередитися на визначенні статутного капіталу [зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до власного капіталу консалтингової фірми], а також функцій власного капіталу: довгострокового фінансування господарської діяльності, відповідальності та захисту прав кредиторів, компенсації понесених збитків, кредитоспроможності, фінансування ризику, розподілу доходів та активів. Важливо визначити складові запозиченого капіталу бізнес-консалтингу: довгострокові, поточні, непередбачувані зобов'язання та забезпечення.

У другому питанні доцільно скласти уявлення про основний капітал бізнес-консалтингу, який функціонує протягом багатьох консалтингових циклів, вартість якого переноситься на вартість консалтингових послуг частинами, у міру його зношування як втрати вартості та функціональних властивостей. Слід приділити увагу з'ясуванню змісту фізичного та морального зношування основного капіталу, амортизації його вартості, понять первісної та залишкової вартості основного капіталу. Важливо сформувані розуміння особливостей оборотного капіталу бізнес-консалтингу, який функціонує протягом одного консалтингового циклу, вартість якого повністю включається у вартість консалтингової послуги. Необхідно розкрити зміст оборотного капіталу надання консалтингових послуг, який безпосередньо задіяний у

продукуванні консалтингового продукту, та капіталу сфери обігу.

При вивченні третього питання студенти мають зрозуміти сутність та структуру інтелектуального капіталу консалтингової фірми, його роль у консалтинговому бізнесі, охарактеризувати структурний капітал, його складові – організаційний капітал та мережевий капітал, складовими якого є клієнтський та партнерський капітали. Слід навести поняття та види нематеріальних активів консалтингової фірми, з'ясувати сутність капіталів процесів та інновацій. Потрібно визначити людський капітал як вартість знань, здатностей, навичок та умінь працівників консалтингової фірми як головного інтелектуального ресурсу консалтингової діяльності.

Т е м а 5. Економічний механізм бізнес-консалтингу

План

1. Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Трансакційні витрати бізнес-консалтингу.
2. Собівартість консалтингової послуги та її структура.
3. Гонорар як форма валового доходу консалтингу. Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента бізнес-консалтингу.
4. Беззбитковість та рентабельність бізнес-консалтингу. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.
5. Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. 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. Види витрат консалтингу за критерієм їх залежності від зміни обсягу наданих консалтингових послуг.
5. Поняття прямих та непрямих, основних та накладних витрат бізнес-консалтингу.
6. Собівартість консалтингової послуги: структура та види.
7. Трансакційні витрати консалтингу: сутність та види.
8. Дохід та прибуток консалтингу. Економічний прибуток.
9. Безбитковість та рентабельність консалтингу.
10. Які податки та збори сплачують суб'єкти консалтингового бізнесу?
11. Основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.
12. Гонорар консультанта та його структура. Інтелектуальна рента консалтингу.
13. Ціноутворення на консалтингові послуги.
14. Методи визначення ціни консалтингової послуги.
15. Основні форми оплати консалтингових послуг.

Практичне завдання

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

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

Тестові питання

1. *Витрати консалтингової фірми на оплату праці найманих консультантів є:*

- а) внутрішніми;
- б) зовнішніми;
- в) трансакційними;
- г) адміністративними;
- д) накладними.

2. *Які витрати консалтингового бізнесу є внутрішніми:*

- а) на оплату праці найманих працівників;
- б) на оплату оренди приміщення;
- в) на оплату транспортних послуг;
- г) на використання власного приміщення;
- д) трансакційні ?

3. Які витрати консалтингової фірми є трансакційними:

- а) на оплату праці консультантів;
- б) на придбання офісного обладнання;
- в) на управління консалтинговою діяльністю;
- г) на ведення переговорів з потенційними клієнтами;
- д) на навчання консультантів?

4. Бухгалтерський прибуток консалтингової фірми – це:

- а) надлишок валового доходу над зовнішніми витратами;
- б) надлишок валового доходу над внутрішніми витратами;
- в) нерозподілений прибуток фірми;
- г) чистий прибуток консалтингової фірми;
- д) гонорар консультанта.

5. Що з переліку не є складовою економічного прибутку бізнес-консалтингу:

- а) інтелектуальна рента;
- б) плата за інноваційність та ризики;
- в) плата за вигоду, яку клієнт отримує від професійної допомоги у майбутньому;
- г) нормальний прибуток;
- д) плата за високу репутацію консалтингової фірми?

6. Балансовий прибуток – це:

- а) бухгалтерський;
- б) нормальний;
- в) нерозподілений;
- г) прибуток від усіх видів діяльності консалтингової фірми у звітний період;
- д) економічний.

7. Оберіть найрентабельніший вид послуг консалтингової фірми, якщо:

Послуги	Собівартість, грн	Валовий дохід (гонорар), грн
№ 1	10 000	15 000
№ 2	50 000	55 000
№ 3	90 000	95 000

- а) № 1;
- б) № 2;
- в) № 3;
- г) № 2 та № 3;
- д) № 1 та № 3.

8. Який підхід до ціноутворення застосовує консалтингова фірма, якщо ціна консалтингової послуги визначається на основі оцінки вигоди, яку клієнт отримує від професійної допомоги у майбутньому:

- а) витратний;
- б) інвестиційний;
- в) ціннісний;
- г) ринковий;
- д) комплексний?

9. До якої форми оплати консалтингових послуг належать розцінки, встановлені консалтинговою фірмою за розробку договорів для клієнта:

- а) відповідно до витраченого часу консультанта на надання послуги;
- б) фіксована форма оплати;
- в) оплата від результату консалтингу;
- г) комбінована оплата;
- д) відповідно до витрат консультанта на консалтингове обслуговування клієнта?

10. Гонорар успіху – це форма оплати консалтингових послуг:

- а) погодинна;
- б) фіксована;
- в) оплата відсотка від результату консалтингового обслуговування;
- г) комбінована;
- д) абонементна.

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/%D0%95%D0%9F-%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%201%20%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с.

Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

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/MARSHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг+%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради

У першому питанні необхідно визначити економічний зміст витрат суб'єктів бізнес-консалтингу на забезпечення доходів власникам ресурсів консалтингової діяльності з метою їх залучення у власний консалтинговий цикл. Важливо зрозуміти, що економічні витрати залежно від власності на ресурси бізнес-консалтингу є зовнішніми (явними, бухгалтерськими) – витрати на залучення ресурсів, які не належать консалтинговій фірмі; внутрішніми (неявними) – витрати на самостійне використання ресурсів підприємця у власному консалтинговому бізнесі. Слід усвідомити, що вартість внутрішніх витрат бізнес-консалтингу – це неотриманий підприємцем дохід від найкращого варіанта

альтернативного використання його власних ресурсів. Складовою внутрішніх витрат є нормальний прибуток – витрати на самостійне використання підприємцем у власному консалтинговому бізнесу його підприємницьких та професійних здібностей. Вартість нормального прибутку оцінюється неотриманим підприємцем: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) неотриманим доходом найманого консультанта за умов альтернативного використання його професійного (інтелектуального ресурсу), якщо власник консалтингового бізнесу здійснює консультаційну діяльність. Необхідно визначити види витрат бізнес-консалтингу за критеріями: 1) залежність витрат від обсягу надання консалтингових послуг: у короткостроковому періоді діяльності консалтингової фірми це постійні, перемінні та постійно-перемінні витрати; 2) роль у консалтинговому циклі: основні та накладні; 3) спосіб перенесення вартості на вартість консалтингової послуги: прямі та накладні; 4) стадії консалтингового циклу – витрати продукування, обміну, впровадження у господарську практику клієнта професійних знань та інформації, що приймають економічну форму консалтингових послуг. Варто скласти уявлення про зміст та види трансакційних витрат, обумовлених використанням ринкового механізму обміну прав власності на ресурси.

У другому питанні важливо розрізнити складові собівартості консалтингових послуг: матеріальні витрати (матеріали, паливо та енергія тощо); витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок); амортизація вартості основного капіталу; витрати, пов'язані з обміном консалтингових послуг та упровадженням у практику клієнта рекомендацій консультанта. Більшість з українських консалтингових компаній застосовують систему розрахунку витрат за статтями калькулювання. Найчастіше використовують такі методи: калькулювання за повними витратами; калькулювання за неповними витратами, якщо до собівартості включаються лише прямі витрати. Непрямі витрати

безпосередньо віднімаються від доходу, отриманого протягом того періоду, у якому вони були здійснені; калькулювання за стандартами.

У третьому питанні слід зосередити увагу на з'ясуванні змісту валового доходу (гонорару), бухгалтерського та економічного, балансового та чистого прибутків консалтингової фірми. Належить розуміти, що інтелектуальна рента отримується лідерами консалтингового ринку як надприбуток, джерелом якого є їх інтелектуальні новації, закріплення високопрофесійних ресурсів, монопольне становище на ринку бізнес-консалтингу, висока репутація.

При вивченні четвертого питання треба зрозуміти поняття беззбитковості та рентабельності бізнес-консалтингу, засвоїти показники рентабельності консалтингового бізнесу та консалтингових послуг. Важливо з'ясувати основи системи оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.

Матеріал п'ятого питання дає змогу скласти уявлення про головні підходи до визначення ціни консалтингової послуги: витратний, ціннісний, інвестиційний, ринковий, маркетинговий; структуру ціни консалтингової послуги та методи ціноутворення; форми оплати консалтингових послуг: погодинну, фіксовану, відсоток від результату, комбіновану.

Модуль III. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Т е м а 6. Менеджмент та регулювання консалтингової діяльності

План

1. Функції та принципи менеджменту бізнес-консалтингу.
2. Мережевий принцип управління консалтингом.

3. Менеджмент знань: процеси та функції. База та карта знань консалтингової фірми.

4. Організація внутрішнього консультування. Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування.

5. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне, внутрішньофірмове. Договір з надання консалтингових послуг.

6. Інтелектуальна безпека бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст та функції менеджменту консалтингової діяльності.

2. Сутність принципів управління консалтинговою діяльністю.

3. Яка роль внутрішніх та зовнішніх мереж консалтингової фірми у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнес-консалтингу?

4. Розкрийте принципи управління робочими та проектними командами консультантів.

5. Види зовнішніх мереж бізнес-консалтингу.

6. Хто є учасниками галузевих мереж бізнес-консалтингу? Яка їх роль у наданні якісних консалтингових послуг?

7. Дайте характеристику інтелектуальних мереж бізнес-консалтингу.

8. Зміст головних об'єктів управління знаннями.

9. Процеси управління знаннями.

10. Як формується та використовується база знань консалтингової фірми?

11. Організаційні форми внутрішнього консультування.

12. Чому ефективне сполучення зовнішнього та

внутрішнього консультування є чинником отримання клієнтами бізнес-консалтингу якісної професійної допомоги у розв'язанні господарських проблем?

13. Основні напрями державного правового регулювання бізнес-консалтингу.

14. Яка роль саморегулювальних організацій фахівців з бізнес-консультування у регулюванні консалтингової діяльності?

15. Роль договору з надання консалтингових послуг у регулюванні відносин консультантів та клієнтів бізнес-консалтингу.

16. Головні умови договору з надання консалтингових послуг.

17. Зміст та складові безпеки бізнес-консалтингу.

Практичне завдання

Визначте, заповнюючи таблицю, форми та методи трансформації неявних знань консультантів у колективні знання та формалізовану базу знань консалтингової фірми.

Неявні знання консультантів – працівників консалтингової фірми	Форми та методи трансформації неявних знань консультантів	
	У колективні знання	У формалізовану базу знань консалтингової фірми
Знання технології, методів та інструментів консультаційного процесу		

Досвід та навички кон- сультування та розробки консультаційних проєк- тів		
Досвід та навички формування ефективних відносин з клієнтами		
Навички командної ро- боти		
Знання інформаційних технологій		

Тестові питання

1. *Концептуальною засадою менеджменту бізнес-консалтингу, що відбиває специфіку консалтингового обслуговування, є орієнтованість на:*

- а) прибуток;
- б) якість консалтингового обслуговування клієнтів;
- в) збільшення обсягу наданих послуг;
- г) зниження витрат консалтингу;
- д) збереження ринкового сегмента.

2. *До загальних функцій менеджменту бізнес-консалтингу належать:*

- а) розпорядництво, координування, делегування та контроль;
- б) планування, стимулювання, координація, організація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) організація, адміністрування, облік, мотивація;
- д) стимулювання, координація, адміністрування, контроль.

3. Робоча (проектна) команда є структурною одиницею:

- а) внутрішньої мережі консалтингової фірми;
- б) партнерської мережі консалтингової фірми;
- в) зовнішньої мережі консалтингової фірми;
- г) міжорганізаційної мережі консалтингової фірми;
- д) соціальної мережі консалтингової фірми.

4. Який елемент не є складовою бази знань консалтингової фірми:

- а) корпоративна культура;
- б) неявні знання працівників фірми;
- в) інструкції, що регулюють консалтингову діяльність;
- г) документація з технології консультування;
- д) методичні матеріали?

5. Неформалізована база знань бізнес-консалтингу – це:

- а) загальні знання, носіями яких є працівники і власники консалтингової фірми;
- б) професійні знання, носіями яких є працівники і власники консалтингової фірми;
- в) кодифіковані знання;
- г) технологічна документація;
- д) методичні розробки.

6. Невідокремлені від консультантів – найманих працівників консалтингової фірми знання:

- а) суб'єктивні;
- б) професійні;
- в) кодифіковані;
- г) формалізовані;
- д) об'єктивовані.

7. До якого виду належать мережі консалтингової фірми, учасниками яких є продуценти консалтингових послуг,

на наданні яких вона не спеціалізується:

- а) внутрішні;
- б) внутрішньопослугові;
- в) міжпослугові;
- г) міжгалузеві;
- д) інфраструктурні?

8. Яка організаційна форма внутрішнього консультування характеризується найбільшим впливом ринкових чинників на консультаційну діяльність на підприємстві:

- а) консультаційний відділ;
- б) консультаційна служба;
- в) консультаційний підрозділ-центр витрат;
- г) консультаційний підрозділ-центр прибутку;
- д) консультаційне підприємство у складі корпорації?

9. Що у переліку є формою колективного регулювання бізнес-консалтингу:

- а) державно-правове регулювання;
- б) діяльність національних та міжнародних організацій консультантів;
- в) контрактне регулювання;
- г) внутрішньофірмове управління;
- д) культура консалтингової фірми?

10. Регулювання професійного вектора бізнес-консалтингу є пріоритетним завданням:

- а) державно-правового регулювання;
- б) регулювання з боку саморегулювних організацій консультантів;
- в) контрактного регулювання;
- г) внутрішньофірмового управління;
- д) менеджменту бізнес-консалтингу.

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: адмонографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

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

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Management_2013.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій / уклад.: Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац.

ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. Москва: ИД «Вильямс», 2008. 672 с.

Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2012. 384 с. URL: http://cul.com.ua/preview/management%20u%20sferi%20posl_Morgulez.pdf

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Методичні поради

Спочатку важливо з'ясувати головні характеристики сервісного менеджменту як управлінської діяльності у сфері послуг, орієнтованої на якісне задоволення потреб клієнтів. У сфері бізнес-консалтингу менеджмент синтезує управління: а) інтелектуальною діяльністю; б) послуговою діяльністю; в) консультативною діяльністю професійних консультантів; г) підприємницькою діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу. Слід розуміти, що менеджменту бізнес-консалтингу притаманні: 1) загальні функції управління організацією: планування, організація, мотивація, контроль; сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво;

2) специфічні функції управлінської діяльності, що відбивають особливості консалтингових послуг та консалтингового бізнесу: управління, спрямоване на забезпечення клієнтоорієнтованості консалтингової фірми; менеджмент якості консалтингових послуг; управління консультативним процесом та консультант-клієнтськими відносинами; управління консалтинговим обслуговуванням клієнтів; менеджмент консалтингового бізнесу. Необхідно скласти уявлення про принципи менеджменту бізнес-консалтингу, серед яких: оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності, внутрішніх та зовнішніх мереж консалтингу; інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингу; формування ефективних відносин та співпраці консультантів та клієнтів у процесі консультування; орієнтація на якісні критерії діяльності консультанта та консалтингового продукту; інтелектуальна безпека консалтингу.

Вивчаючи друге питання, треба зосередитися на з'ясуванні змісту мережевого принципу управління бізнес-консалтингом – створення (залучення), розвиток та координація діяльності автономних одиниць єдиного консалтингового циклу, об'єднаних горизонтальними взаємозв'язками і зобов'язаннями, що спрямовується консалтинговою фірмою – інтегратором мережі на досягнення загальної мети процесу консультування. Слід охарактеризувати внутрішні мережі консалтингової фірми, принципи організації та управління діяльністю робочих та проектних команд консультантів. Важливо визначити організаційні форми зовнішніх мереж консалтингової фірми: а) внутрішньопослугові та міжпослугові партнерські мережі суб'єктів бізнес-консалтингу; б) ресурсні та клієнтські мережі; в) інфраструктурні мережі консалтингової фірми та організацій її зовнішнього соціально-культурного середовища. Необхідно мати уявлення про інтелектуальну

мережу бізнес-консалтингу.

З третього питання належить зрозуміти, що управління знаннями бізнес-консалтингу – це система управлінських заходів та дій з залучення, збереження, накопичення, захисту і ефективного використання спеціальних знань та інформації як пріоритетного ресурсу консалтингової діяльності. Необхідно визначити: 1) функції управління знаннями: а) загальні – планування, організація, мотивація, контроль учасників знанневих потоків у межах консалтингової фірми та у її зовнішніх інтелектуальних мережах; б) спеціальні як управління формуванням, використанням, оновленням, захистом бази знань; внутрішнім консультуванням; використанням послуг зовнішнього консультування; навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу; витратами руху знань (бюджетування, внутрішні ціни, доходи тощо); капіталізацією знань; ризиками руху знань в організації; в) соціальні: перетворення неявних знань у явні; знань працівників у колективні; г) технологічні: техніко-технологічне забезпечення руху знань та інформації; 2) об'єкти управління знаннями – інтелектуальні трудові ресурси консалтингу, інтелектуальний капітал консалтингової фірми, рух знань, що охоплює процеси їх створення, залучення, оволодіння ними, трансформація, розповсюдження, збереження, використання, деградація, усунення та реструктуризація знань. Слід визначити поняття: а) база знань – формалізована і неформалізована специфічна інформація, яка забезпечує оптимальне функціонування консалтингової фірми як підприємницької одиниці; б) карта знань – схема руху знань у консалтинговій фірмі, що включає точки використання і джерела їх, напрями руху знань від джерел до точок їх використання, перелік ключових співробітників (носіїв і споживачів знань), інструментарій обміну, накопичення, збереження, розповсюдження знань; в) аудит знань – процес систематичного дослідження та оцінки явних та неявних знанневих ресурсів бізнес-консалтингу.

У четвертому питанні слід зосередитися на головних організаційних формах внутрішнього консультування: консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ, консультаційний підрозділ (центри витрат, прибутку, інвестицій), консультаційна служба, консультаційні групи, консультаційне підприємство. Важливо сформуванати розуміння механізму внутрішнього консультаційного ринку підприємства як внутрішнього обороту консультаційних послуг, організованого на базі ієрархії, наказів-команд, внутрішніх договорів, цін, стимулів та контролю. Найбільш ефективною моделлю одержання професійної допомоги належить вважати таку, що спирається на спільну діяльність зовнішніх і внутрішніх консультантів, сполучення ринкових і внутрішньофірмових каналів професійних знань та інформації. Необхідно усвідомити, що сучасному підприємництву притаманне широке використання послуг як зовнішнього, так і внутрішнього консультування, які є взаємодоповнюючими каналами професійної допомоги у розв'язанні поточних і стратегічно-інноваційних проблем ведіння бізнесу.

Вивчаючи п'яте питання, потрібно розкрити зміст та види регулювання бізнес-консалтингу, серед яких: а) державно-нормативне регулювання як сукупність напрямів, заходів та методів впливу держави на економічну поведінку незалежних консультантів і консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності; б) колективне регулювання як діяльність національних та міжнародних професійних об'єднань консультантів з регламентації професійної діяльності у сфері бізнес-консалтингу на підставі кодексів етичних норм та стандартів консалтингового обслуговування; в) контрактне регулювання консультант-клієнтських відносин, ефективність якого залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки та відповідальність сторін у процесі консалтингового обслуговування; г) внутрішньофірмове регулювання на основі внутрішніх нормативних актів та правил консалтингової фірми. Треба розуміти, що регулювання

консалтингової діяльності не підмінює, а доповнює механізм ринкової координації економічної поведінки консультантів і клієнтів, сприяє оптимізації трансакцій на ринку консалтингових послуг.

У шостому питанні важливо визначити зміст інтелектуальної безпеки бізнес-консалтингу як захищеності її знанневих ресурсів та їх носіїв, складовими якої є безпека інтелектуальних трудових ресурсів консалтингової фірми як носіїв неявних (неформалізованих) знань; нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності бізнес-консалтингу; інтелектуального капіталу та інвестицій у його формування, накопичення та використання; руху знань в організації; інформаційна безпека.

Т е м а 7. Маркетинг консалтингових послуг

План

1. Маркетинг бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні засади.
2. Маркетинг якості консалтингових послуг та клієнтоорієнтований маркетинг.
3. Традиційний, внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг.
4. Комплекс маркетингу консалтингових послуг.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

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

2. Розкрийте концепції маркетингу послуг: Д. Ратмела, П. Ейгліс, Е. Ланггарда, К. Грьонроса, М. Бітнер. Яка їх роль у формуванні та розвитку маркетингу консалтингових послуг?

3. Охарактеризуйте трикутну модель маркетингу послуг Ф. Котлера. Як вона застосовується у маркетингу консалтингових послуг?

4. Зміст моделі маркетингу послуг К. Лавлока.

5. У чому полягають концептуальні засади маркетингу послуг бізнес-консалтингу?

6. Чому забезпечення якості послуг та задоволення потреб клієнтів визначаються головною метою маркетингу консалтингових послуг?

7. Зміст маркетингу якості консалтингових послуг та клієнтоорієнтованого маркетингу.

8. Зміст клієнтоорієнтованої моделі маркетингу послуг Р. Ф. Лотерборна «4С».

9. Критерії вибору клієнтом консультанта.

10. Види клієнтів за різними критеріями їх класифікації.

11. Як формується та зберігається клієнтська мережа бізнес-консалтингу?

12. Як визначається життєвий цикл та цінність клієнтів консалтингу?

13. Яка роль консультантів у маркетингу консалтингових послуг?

14. Цілі та методи внутрішнього маркетингу консалтингових послуг.

15. Інтерактивний маркетинг консалтингових послуг.

16. Які особливості притаманні традиційному маркетингу консалтингових послуг?

17. Комплекс маркетингу консалтингових послуг та його складові.

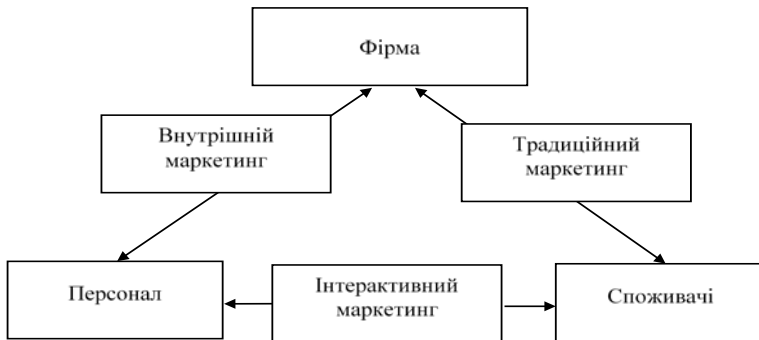
18. Порівняйте методи формального та неформального маркетингу консалтингових послуг.

19. Основні методи просування консалтингових послуг.

Практичне завдання

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

Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера



Тестові питання

1. Назвіть автора клієнтоорієнтованої моделі маркетингу послуг «4С»:

- а) Д. Ратмел;
- б) Р. Лотерборн;
- в) К. Грьонрос;
- г) М. Бітнер;
- д) Ф. Котлер.

2. *Доступність послуги споживачу (клієнту) – це складова змісту такого елементу клієнтоорієнтованої моделі маркетингу послуг «4С», як:*

- а) «1С» (*Customer value – значення клієнта*);
- б) «2С» (*Customer costs – витрати клієнтів*);
- в) «3С» (*Customer convenience – зручність для клієнтів*);
- г) «4С» (*Customer communication – зв'язок із клієнтом*);
- д) це не має відношення до клієнтоорієнтованої моделі.

3. *Який вид маркетингу визначається як маркетинг взаємодії:*

- а) маркетинг послуг;
- б) внутрішній маркетинг;
- в) інтерактивний маркетинг;
- г) традиційний маркетинг;
- д) репутаційний маркетинг?

4. *Інтерактивний маркетинг базується на ефективних взаємовідносинах:*

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

5. *Внутрішній маркетинг базується на ефективних взаємовідносинах:*

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

6. Який вид маркетингу консалтингових послуг визначається як традиційний:

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;

д) діяльність менеджменту консалтингової фірми з навчання персоналу засобом та методам маркетингу послуг бізнес-консалтингу?

7. Що у переліку є складовою змісту такого елементу маркетингового комплексу бізнес-консалтингу, як «люди» («5P»):

а) клієнти та менеджмент консалтингової фірми;

б) консультанти та менеджмент консалтингової фірми;

в) консультанти та клієнти консалтингової фірми;

г) персонал консалтингової фірми;

д) сукупність дійсних та потенційних клієнтів консалтингової фірми?

8. Що у переліку є складовою змісту такого елементу маркетингового комплексу бізнес-консалтингу, як «підтвердження» («7P»):

а) якість консалтингової послуги;

б) якість консалтингового обслуговування;

в) реклама консалтингових послуг;

г) відгуки клієнтів консалтингової фірми;

д) продуктивність консалтингу?

9. Що у переліку є складовою змісту такого елементу

маркетингового комплексу бізнес-консалтингу, як «процес» («6P»):

- а) якість консалтингової послуги;
- б) послідовність дій консультантів з надання послуг;
- в) послідовність дій консультантів з внутрішнього маркетингу;
- г) послідовність дій консультантів з інтерактивного маркетингу;
- д) продуктивність процесу консультування?

10. Якщо змістом елементу маркетингового комплексу є задоволення потреб клієнтів, то це:

- а) «1P» (продукт);
- б) «4P» (методи просування);
- в) «5P» (люди);
- г) «7P» (підтвердження);
- д) «8P» (продуктивність та якість).

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с.

Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.

Довгань Л. С., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко.

Харків: Право, 2015. 120 с.

Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2018. 508 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс, 1991. 656 с.

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 (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2012. 384 с. URL: http://cul.com.ua/preview/management%20u%20sferi%20posl_Morgulez.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни

«Маркетинг послуг» для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – «Менеджмент». Харків: ХНАМГ, 2012. 86 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/24955/1/2009%20170%D0%9B%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA%20%D0%B7.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Ткачук С. В. Маркетинг послуг. Київ: НУХТ, 2015. 119 с.

Сахно Є., Дорош М., Ребенко А. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. Київ: Центр навч. літ., 2017. 328 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Методичні поради

Вивчаючи перше питання, слід зрозуміти, що маркетингу бізнес-консалтингу притаманні як загальні принципи та методи маркетингової діяльності у сфері послуг, так і особливості, що відбивають специфічні риси консалтингових послуг та процесу консалтингового обслуговування суб'єктів господарювання. З цією метою, по-перше, важливо опанувати теоретичні засади маркетингу послуг, серед яких концепції та моделі Д. Ратмела, П. Ейгліє, Е. Ланггарда, К. Грьонроса, М. Бітнер, Ф. Котлера, К. Лавлока. По-друге, варто зосередитися на особливостях маркетингу бізнес-консалтингу як цілеспрямованої діяльності із забезпечення консультантам та їх професійним діям високого конкурентного статусу на ринку консалтингових послуг шляхом задоволення потреб клієнтів у високоякісному консалтинговому обслуговуванні.

У другому питанні увагу необхідно приділити розкриттю концептуальних засад маркетингу бізнес-консалтингу – орієнтації на високу якість консалтингових послуг

та задоволення потреб клієнтів, формування та збереження клієнтської мережі консалтингу. Треба проаналізувати особливості застосування у бізнес-консалтингу клієнто-орієнтованої моделі забезпечення споживчої лояльності «4С» Р. Лотерборна. Важливо визначити критерії вибору клієнтом консультанта, види клієнтів, їх життєвий цикл щодо тривалості та продуктивності консультант-клієнтських відносин.

При підготовці третього питання потрібно розуміти, що нематеріальність та невіддільність консалтингових послуг від їх джерела, мінливість їх якості, залежність від продуктивності консультант-клієнтських відносин обумовлюють провідну роль консультантів не тільки у їх наданні, а й у їх просуванні, у залученні та збереженні клієнтів консалтингу. Цим визначається необхідність: 1) здійснення менеджментом консалтингової фірми внутрішнього маркетингу як комплексу дій, спрямованих на залучення консультантів до ефективного маркетингу їх послуг, що передбачає навчання персоналу методам маркетингу, створення системи мотивації консультантів до маркетингової діяльності; 2) здійснення інтерактивного маркетингу або маркетингу взаємодій як діяльності консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування; 3) урахування специфіки консалтингу при розробці та застосуванні традиційного маркетингу, тобто діяльності консалтингової фірми з завоювання ринку консалтингових послуг. Це зовнішній маркетинг, спрямований на адаптацію консалтингової фірми до зовнішнього середовища бізнес-консалтингу, ефективне функціонування на цільовому ринку, конкурентоспроможність у процесах формування попиту та стимулювання збуту консалтингових послуг. Слід також розрізняти формальний та неформальний маркетинг консалтингових послуг. Формальний маркетинг здійсню-

ється маркетологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми шляхом використання заходів та методів традиційного маркетингу. Неформальний маркетинг – це діяльність, яку здійснюють професійні консультанти у процесі консультування, безпосередньо спілкуючись з клієнтами.

У четвертому питанні слід зосередитися на розкритті складових маркетингового комплексу консалтингових послуг, що складається з восьми Р [маркетинг-мікс «8Р»: продукт (product), ціна (price), методи розподілу (place) та просування (promotion), люди (people) – персонал та клієнти, процес (process), підтвердження (physical evidence) – відгуки, рекомендації, продуктивність та якість (productivity and quality)].

Тема 8. Організація процесу консультування

План

1. Види консультацій. Консультаційний проект: визначення, життєвий цикл, види.
2. Консультаційний процес та його стадії.
3. Консультант-клієнтські відносини. Моделі консультування. Поведінкові ролі консультанта. Функції клієнта у процесі консультування.
4. Технології, процедури та методи консультування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які види консультацій Ви знаєте?
2. Чим консультаційний проект відрізняється від консультації?

3. Які види консультаційних проектів Ви знаєте?
4. Які стадії притаманні консультаційному процесу?
5. Зміст та види консультант-клієнтських відносин у сфері бізнес-консалтингу.
6. Роль клієнта у консультаційному процесі.
7. Поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі.
8. Яка модель консультаційного процесу передбачає співпрацю консультанта та клієнта на усіх стадіях консультавання?
9. За якою моделлю консультаційного процесу консультант є експертом, який пропонує рішення сформульованої клієнтом проблеми?
10. Яку модель консультаційного процесу характеризують консультант-клієнтські відносини «доктор-пацієнт»?
11. За якою моделлю працівники клієнтської організації є учасниками консультаційного процесу як експерти, носії інформації, учасники розробки та упровадження консультаційного проекту?
12. Що є метою консультанта та клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу?
13. Які технологічні процеси забезпечують здійснення різних стадій консультавання?
14. Які принципи розробки консультаційної пропозиції?
15. Яка мета надання клієнтом консультанту техніко-економічного завдання?
16. Цілі та заходи діагностики як технології консультавання.
17. Поясніть технологію розробки варіантів рішення проблеми та вибору найкращого.
18. Які професійні дії здійснює консультант на стадії упровадження консультаційного проекту?

19. Яка мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу?

Практичне завдання

Визначте функції клієнта та консультанта у консультаційному процесі залежно від його моделей.

<i>Технології</i>	<i>Моделі консультаційного процесу</i>					
	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 консультативного проекту розв'язання проблеми						
Управління консультативного проекту						

Тестові питання

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

- а) письмова консультація;
- б) консультативний проект;
- в) консультативна пропозиція;
- г) консультативний процес;
- д) консалтинговий цикл.

2. *За яким критерієм консультативні проекти класифікуються на унікальні, високоіндивідуалізовані та стандартні:*

- а) масштаб проекту;
- б) вид проблеми клієнта;
- в) ступінь інноваційності проекту та його результату;
- г) вимоги, що висуваються до знань, досвіду, навичок консультантів;
- д) джерело фінансування?

3. *Яка модель консультативного процесу не передбачає*

дій консультанта з діагностики та формулювання проблеми клієнта:

- а) експертна модель;
- б) проектна модель;
- в) процесна модель;
- г) ці види діяльності консультанта здійснюються за усіма моделями процесу консультування;
- д) внутрішнє консультування?

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

- а) пропагандист;
- б) експерт;
- в) діагност;
- г) координатор;
- д) проектант?

5. *Якщо проблема клієнта для консультанта є стандартною, типовою, то найефективнішою є модель консультування:*

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

6. *Якщо клієнт співпрацює з консультантом на усіх стадіях консультаційного процесу, то це модель консультування:*

- а) експертна;
- б) проектна;
- в) процесна;
- г) сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування;
- д) зовнішнього.

7. *Яка модель консультаційного процесу не передбачає*

дій консультанта з попередньої діагностики та формулювання проблеми клієнта:

- а) експертна модель;
- б) проектна модель;
- в) процесна модель;
- г) ці види діяльності консультанта здійснюються за усіма моделями процесу консультування;
- д) внутрішнє консультування?

8. Консультаційна пропозиція – це документ, який:

- а) передається консультантом клієнту у процесі консультування;
- б) передається консультантом клієнту на основній (контрактній) стадії консультаційного процесу;
- в) передається консультантом клієнту на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- г) передається клієнтом консультанту на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу;
- д) передається консультантом клієнту на етапі упровадження професійних порад у господарську практику.

9. Технічне завдання є документом, що:

- а) розкриває очікування клієнта щодо професійної консультаційної допомоги з розв'язання проблем бізнесу;
- б) містить визначення напрямів реалізації консультаційного проекту;
- в) містить пропозиції консультанта щодо напрямів розв'язання проблеми клієнта;
- г) розкриває очікування консультанта щодо співпраці з клієнтом у процесі консультування;
- д) визначає напрями упровадження клієнтом професійних порад консультанта.

10. Що слід вважати кінцевим результатом початкової (передконтрактної) стадії консультаційного процесу:

- а) отримання клієнтом професійної поради;

- б) укладення контракту з надання консалтингових послуг;
- в) попередню діагностику проблеми клієнта;
- г) отримання клієнтом необхідних професійних знань та інформації;
- д) оплати клієнтом авансу за майбутню консалтингову послугу?

Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 336 с. URL: <http://lira-k.com.ua/preview/12163.pdf> (дата звернення: 26.02.2018).

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16013/1/%D0%9D%D0%9F_%D0%A3%D0%9A.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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 (дата звернення: 26.02.2018).

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: Изд. дом «Инжек», 2012. 250 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

Нематеріальна економіка: управління формуванням і

використанням інтелектуального капіталу: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26. 02. 2018).

Методичні поради

У першому питанні важливо скласти уявлення про консультування у сфері бізнес-консалтингу як процес надання консультантом клієнту професійної допомоги у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проєктів з метою розв'язання проблем ведіння бізнесу клієнта чи допомоги клієнту у самостійному їх вирішенні. Слід визначити види консультацій: усні та письмові, консультації on-line та ін., сформулювати розуміння, що консультаційний проєкт як комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом у процесі надання професійної допомоги клієнту у досягненні його цілей протягом заданого часу за встановлених ресурсних обмежень, включає етапи діагностики (виявлення проблем); розробки рішень; упровадження рішень. Належить з'ясувати види консультаційних проєктів: стратегічні, операційні; унікальні, високоіндивідуалізовані, стандартні та ін.

При вивченні матеріалу другого питання треба знати, що консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, які вживає консультант для вирішення проблем, досягнення позитивних змін клієнтської організації та/або створення умов, за яких клієнт спроможний зробити це самостійно. За критерієм контрактних відносин консультаційний процес охоплює стадії: початкову (передконтрактну), на якій проходить попередня діагностика та фор-

мулювання проблеми клієнта, визначаються цілі консульти-вання, укладається контракт з надання консультаційних послуг; основну (контрактну), яка має фази всебічної діагностики проблеми клієнта, розробки варіантів її розв'язання, вибору найкращого з них, консультаційного супроводу впровадження рекомендацій клієнтом; заключну (післяконтрактну), на якій здійснюється оцінка результатів консалтингу, формуються засади майбутніх відносин з клієнтом. Необхідно усвідомити, що консультаційний процес відбувається як консалтингове обслуговування, яке може бути повним, якщо охоплює всі його стадії, та частковим, якщо клієнт або не впроваджує рекомендацій, або не звертається до консультанта за послугою з супроводу впровадження рекомендацій.

У третьому питанні доцільно здійснити порівняльний аналіз моделей консультивання: експертної, проектної, процесної, що дозволить з'ясувати їх загальні та специфічні характеристики. Слід звернути увагу на принципи навчального бізнес-консалтингу. Належить знати поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі: пропагандист, експерт, діагност, координатор, викладач, помічник, розробник альтернатив, пошукач фактів. Важливим є з'ясування функцій клієнта та його працівників у консультаційному процесі відповідно до його моделей.

Четверте питання присвячується вивченню технологій, процедур та методів консультивання за стадіями консультаційного процесу. Студенти повинні засвоїти, що: 1) метою початкової стадії є забезпечення єдності у розумінні змісту консультаційного проекту клієнтом і консультантом та укладення контракту. Основні процедури: формування клієнт-консультаційних відносин, попередня діагностика проблеми, уточнення формулювання чи формулювання проблеми, визначення завдань (аналіз технічного завдання клієнта); консультаційна пропозиція, укладення контракту; 2) на основній стадії відбувається: а) діагностика проблеми як детальне та глибоке її вивчення, інформаційне забезпечення її вирішення, аналіз клієнта з метою визначення його здатності зрозуміти та

упровадити рекомендації. Завдання консультанта – діагностувати та сформулювати проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та розв’язання. Види діяльності: збір інформації, її аналіз, встановлення зворотного зв’язку з клієнтом, діагноз та звіт з діагностики; б) розробка проекту розв’язання проблеми. Завдання консультанта – розроблення рекомендацій з вирішення проблеми клієнта. Види діяльності: розробка варіантів рішень, оцінка варіантів, вибір найкращого, презентація проекту, навчання клієнта та його персоналу; в) упровадження рекомендацій. Якщо консультант залучається клієнтом до цієї діяльності, то його завдання: розробка програми упровадження; супровід упровадження; контроль за упровадженням. При повному консалтинговому обслуговуванні за результатами упровадження рекомендацій здійснюються оцінка ефективності консультативного проекту та вихід консультанта з організації клієнта; якщо консалтингове обслуговування було частковим (продукує чи впроваджує), то ці види діяльності здійснюються за його результатами; 3) метою заключної стадії консультативного процесу є виявлення втрат (помилки, недоліків) та здобутків (нові методи, знання, зв’язки), збереження клієнта та пропонування йому інших видів консультування, перетворення клієнта у постійного. Види діяльності: оцінка роботи, остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом; аналіз змін, що виникли у результаті проекту в організації клієнта, й пошук нових ідей для нових проектів з тим самим або іншим клієнтом; самоаналіз діяльності консультанта з метою вдосконалення методів його роботи.

3. РЕКОМЕНДОВАНІ САЙТИ

офіційні

- <https://portal.rada.gov.ua> Офіційний веб-портал Верховної Ради України.
- <https://www.president.gov.ua> Офіційне інтернет-представництво Президента України.
- <https://www.kmu.gov.ua> Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.
- <https://www.me.gov.ua> Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
- <https://www.minfin.gov.ua> Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України.
- <https://www.mon.gov.ua> Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України.
- <https://radakmu.org.ua> Сайт Ради підприємців України при КМУ.
- <https://www.bank.gov.ua> Офіційне інтернет-представництво Національного банку України.
- <http://www.sts.gov.ua> Офіційний портал Державної фіскальної служби України.

асоціацій консультантів

- <http://www.feaco.org> FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління).
- <http://www.imcusa.org/> IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США).
- <https://aecu.org.ua/> Асоціація інженерів-консультантів України.
- <http://appc.org.ua/pres-reliz/> Асоціація професійних політичних консультантів України (АППК).

➤ <http://www.taxadvisers.org.ua/> Спілка податкових консультантів України.

інформаційно-аналітичні

➤ <http://econtlaw.nlu.edu.ua/> Збірник наукових праць «Економічна теорія та право» Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Публікуються результати теоретичних та прикладних досліджень у галузях економічних та юридичних наук, економічної теорії права, економічного аналізу права.

➤ <http://www.economukraine.com.ua/> Журнал «Економіка України». Тематика: економічна теорія, теоретичні питання у практиці управління, фінанси, податки, кредит, проблеми розвитку АПК, регіоналістика і проблеми децентралізації, промислова політика та інновації, світогосподарські зв'язки, економіка зарубіжних країн.

➤ <http://finukr.org.ua/> Журнал «Фінанси України». Тематика: теоретико-прикладні проблеми фінансів та оподаткування.

➤ <http://www.business.ua> Журнал «Бізнес» – діловий тижневик. Основні рубрики: Бізнес. Економіка. Фінанси. Персоналії. Стратегії.

➤ <http://www.intellect.org.ua> Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту проводяться дискусії; відвідувачі мають можливість залишити свої коментарі.

➤ <http://www.ier.com.ua/> Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Проведення підсумкового контролю (іспиту) з навчальної дисципліни «Економіка та організація консалтингової діяльності» відбувається за такою шкалою:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

5. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Бізнес-консалтинг: поняття, мета та роль як чинника ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
2. Бізнес-консалтинг у системі ділових послуг.
3. Бізнес-консалтинг як вид інформаційних та інноваційних технологій.
4. Консалтингові ресурси бізнесу: зміст та форми.
5. Функції бізнес-консалтингу.
6. Зовнішнє та внутрішнє консультування: зміст, порівняльні переваги та недоліки.
7. Професійне консультування та консалтинг: загальне та особливе.
8. Організаційні форми підприємницької діяльності у сфері консалтингу.
9. Консалтингова фірма як інтелектуальна організація.
10. Тенденції розвитку бізнес-консалтингу в умовах постіндустріальних перетворень та економічної глобалізації.
11. Консалтинговий сектор економіки та його структура.
12. Головні види консалтингової діяльності.
13. Характеристики та види консалтингових послуг.
14. Цінність консалтингової послуги та її складові.
15. Ринок консалтингових послуг: характеристики, структура, види.
16. Конкуренція на ринку консалтингових послуг.
17. Структура та напрями розвитку ринку консалтингових послуг України.
18. Ресурси бізнес-консалтингу та їх види. Знання як пріоритетний ресурс консалтингової діяльності.
19. Нематеріальні активи бізнес-консалтингу: зміст та види.
20. Капітал консалтингової фірми: сутність, види.
21. Основний капітал бізнес-консалтингу. Зношення

основного капіталу. Амортизація.

22. Оборотний капітал бізнес-консалтингу та його складові.

23. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу: структура, джерела та роль у консалтинговій діяльності.

24. Людський капітал бізнес-консалтингу: сутність, зовнішні та внутрішні джерела формування та накопичення.

25. Консалтинговий цикл та його стадії. Консалтинговий продукт та результат.

26. Консалтингове обслуговування бізнесу: повне та часткове. Продукуючий та впроваджувальний консалтинг.

27. Виробнича функція та інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу.

28. Ефективність бізнес-консалтингу та її показники.

29. Економічні витрати бізнес-консалтингу: зміст та види.

30. Постійні та перемінні, основні та накладні витрати бізнес-консалтингу.

31. Собівартість консалтингової послуги: структура та види.

32. Трансакційні витрати консалтингу: сутність та види.

33. Оплата праці консультантів: структура, форми, системи. Витрати на персонал як інвестиція у людський капітал бізнес-консалтингу.

34. Дохід та прибуток консалтингу. Економічний прибуток. Беззбитковість та рентабельність консалтингу.

35. Основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.

36. Гонорар консультанта та його структура. Інтелектуальна рента консалтингу.

37. Ціноутворення на консалтингові послуги.

38. Форми оплати консалтингових послуг.

39. Система управління консалтингом: структура, функції.

40. Стратегія та тактика управління консалтинговою

діяльністю.

41. Мережевий принцип управління консалтингом. Зовнішні та внутрішні мережі консалтингу.

42. Менеджмент знань бізнес-консалтингу: процеси та функції.

43. База знань консалтингової фірми: принципи формування та роль у консультативному процесі.

44. Організаційні форми внутрішнього консультування.

45. Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування бізнесу.

46. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне.

47. Саморегульовані організації консультантів та їх функції.

48. Договір з надання консалтингових послуг: умови та роль у регулюванні консультант-клієнтських відносин.

49. Етика та соціальна відповідальність бізнес-консалтингу.

50. Система маркетингу консалтингових послуг: цілі, структура, заходи.

51. Сучасні моделі маркетингу послуг та їх застосування у сфері бізнес-консалтингу.

52. Внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг.

53. Роль персоналу консалтингової фірми у маркетингу консалтингових послуг.

54. Комплекс маркетингу консалтингових послуг: товар, ціна, методи розподілу та просування, люди (персонал), процес (сервіс), підтвердження (відгуки, рекомендації).

55. Класифікація клієнтів бізнес-консалтингу.

56. Критерії вибору клієнтом консультанта.

57. Клієнтська база бізнес-консалтингу: формування, розвиток, збереження.

58. Методи просування консалтингових послуг.

59. Пропаганда, реклама та бренди у консалтингу.

Персоніфікація продажу консалтингової послуги.

60. Консультант-клієнтські відносини у сфері бізнес-консалтингу: сутність та види.

61. Консультаційний процес та його стадії. Консультації та їх види. Консультаційний проект та етапи його здійснення.

62. Поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі.

63. Функції клієнта у консультаційному процесі.

64. Моделі консультування. Навчальний консалтинг.

65. Експертна модель консультаційного процесу.

66. Проектна модель консультаційного процесу.

67. Процесна модель консультаційного процесу.

68. Технологія консалтингової діяльності.

69. Технології початкової (передконтрактної) стадії консультаційного процесу.

70. Консультаційна пропозиція: структура та завдання.

71. Технології основної (контрактної) стадії консультаційного процесу.

72. Діагностика, розробка консультаційного проекту, впровадження рекомендацій.

73. Технології заключної (післяконтрактної) стадії консультаційного процесу. Оцінка результатів консалтингу.

З М І С Т

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	4
3. Рекомендовані сайти.....	71
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	73
5. Питання до іспиту.....	74

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання

У к л а д а ч *МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна*

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*