



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»
заочної 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» заочної форми навчання / уклад. О. С. Марченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 53 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

Вивчення навчальної дисципліни «Економіка та організація консалтингової діяльності» дозволяє здобути системні знання з теорії та практики професійної діяльності у сфері бізнес-консалтингу, зрозуміти зміст, цілі, завдання, функції і напрями розвитку бізнес-консалтингу в умовах постіндустріальних суспільних трансформацій та економічної глобалізації, організаційно-економічного механізму підприємницької діяльності з надання консалтингових послуг, встановити теоретичні засади і практичні підходи до формування й ефективного використання ресурсного потенціалу консалтингу, його інтелектуального й людського капіталів, а також досягнення бажаного інтелектуального ефекту; закономірності функціонування й розвитку ринку консалтингових послуг; сучасні підходи й методи менеджменту й маркетингу консалтингової діяльності, менеджменту знань і управлінських інновацій консалтингу; стадії та моделі консультативного процесу, принципи організації ефективних консультант-клієнтських відносин, теоретичні засади і методи організації та технології консультування.

На практичні заняття виносяться п'ять тем, які узагальнюють ключові проблеми курсу. Наприкінці наведені питання до іспиту.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи, що передбачає формулювання відповідей на теоретичні і тестові питання для самоконтролю, вирішення практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Т е м а 1. Бізнес-консалтинг: зміст, організаційні форми, ринок

План

1. Бізнес-консалтинг: зміст, професійні та підприємницькі характеристики. Консалтинг та консультування. Функції бізнес-консалтингу.

2. Зовнішнє та внутрішнє консультування суб'єктів господарювання: переваги та недоліки. Організаційні форми підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

3. Сектор бізнес-консалтингу як складова сфери послуг. Види консалтингової діяльності. Типи послуг бізнес-консалтингу.

4. Основні характеристики послуг бізнес-консалтингу. Цінність і якість консалтингових послуг.

5. Ринок консалтингових послуг: характеристики і структура. Ринок послуг бізнес-консалтингу України: попит, пропозиція, конкуренція.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Як взаємопов'язані поняття «ділові послуги» і «бізнес-консалтинг»?

2. Професійні й підприємницькі характеристики бізнес-консалтингу.

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

4. Роль бізнес-консалтингу у забезпеченні конкурентоспроможності й ефективності суб'єктів господарювання.

5. Функції бізнес-консалтингу.
6. Переваги й недоліки зовнішнього і внутрішнього консультування суб'єктів господарювання.
7. Загальні риси й особливості консультування і консалтингу.
8. Які специфічні переваги та недоліки притаманні одноособовому володінню, партнерству, корпорації як організаційним формам консалтингового бізнесу?
9. Охарактеризуйте сектор бізнес-консалтингу як складову сфери послуг.
10. Види консалтингової діяльності.
11. Ознаки й типи послуг бізнес-консалтингу.
12. Чим визначається цінність консалтингової послуги?
13. Основні характеристики якості послуг бізнес-консалтингу.
14. Попит, пропозиція та конкуренція на ринку консалтингових послуг України.

Практичне завдання

Визначте, заповнюючи таблицю, сильні й слабкі сторони внутрішніх і зовнішніх консультантів.

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

Тестові питання

1. *Вкажіть, яке положення найточніше відображає взаємозв'язок інтелектуального та підприємницького векторів бізнес-консалтингу:*

- а) головним чинником успіху бізнес-консалтингу є його підприємницький вектор;
- б) високий рівень інтелектуального (професійного) вектора гарантує успіх бізнес-консалтингу;
- в) 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. *Визначте, що є перевагою зовнішнього консультування порівняно з внутрішнім:*

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

3. *Оберіть, яка з наведених рис поєднує внутрішнє і зовнішнє консультування:*

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

4. Специфічним недоліком одноособового володіння як організаційної форми консалтингового бізнесу є:

- 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.

5. Вкажіть, яка з наведених рис 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.

6. Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу – це:

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

7. 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.

8. 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.

9. Специфічною ознакою суто для послуг бізнес-консалтингу є:

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

10. До внутрішніх ознак консалтингової послуги як складових її цінності належить:

- 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?

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/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

При підготовці до відповіді на перше питання треба звернути увагу на визначення змісту 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) – це 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.

Дані слід проаналізувати інтелектуальну (професійну) й підприємницьку складові бізнес-консалтингу та варіанти їх сполучення за матрицею консалтингу: «професійність / підприємництво» бізнес-консалтингу.

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

При вивченні другого питання необхідно встановити зміст, переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування. Внутрішнє консультування – це сукупність різних видів консультаційної діяльності, що здійснюється найманими працівниками фірми та її спеціалізованими підрозділами; зовнішнє консультування – це консультаційна діяльність незалежних консультантів та консультаційних фірм як суб'єктів підприємницької діяльності, спрямована на задоволення потреб клієнтів у професійних порадах та отримання прибутку. Слід усвідомити, що бізнес-консалтинг – це зовнішнє консультування. Важливо зосередитися на порівняльній характеристиці головних організаційних форм консалтингового бізнесу: одноособового володіння, партнерства, корпорації. Треба з'ясувати їх специфічні переваги та недоліки, що обумовлені особливостями підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

Розглядаючи третє питання, передусім варто охарактеризувати сектор бізнес-консалтингу як складову сфери послуг; приділити увагу встановленню видів консалтингової діяльності як основі структуризації сектору бізнес-консалтингу. За предметного підходу вирізняють консалтинг виробничий, фінансово-інвестиційний, бухгалтерський, оцінюючий, маркетинговий, кадровий, організаційний, інноваційний, юридичний, корпоративний, навчальний, міжнародний, ІТ-консалтинг. Крім того, необхідно виокреслити види консалтингової діяльності за такими критеріями, як життєвий цикл підприємства клієнта, зміст і значення проблеми клієнта, форми надання професійної допомоги. Необхідно впевнитися, 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 професійним і етичним нормам бізнес-консалтингу, а в певних випадках і нормам права. Слід розрізняти такі типи послуг бізнес-консалтингу, як: консалтингові послуги консультативного типу; консалтингові послуги-функції, до яких належать: а) послуги-функції як аутсорсинг – виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта; б) послуги-функції як власні дії – вчинення консультантом певних професійних дій, необхідних для вирішення проблем бізнесу клієнта. Важливо з'ясувати особливості бізнес-консалтингу у мережі Інтернет, охарактеризувати онлайн-послуги.

Пристаючи до четвертого питання, варто передусім переконатися, що послуги бізнес-консалтингу є інтелектуальними, мають ознаки послуг інформаційних, освітніх, інноваційних та інфраструктурних. Це послуги нематеріальні, невіддільні від джерела, якісно неоднорідні. Їх специфічними ознаками виступають: активна участь клієнта у вирішенні проблем бізнесу, нерозривність виробництва і споживання у формі співпраці консультанта й клієнта з вирішення проблем бізнесу, можливість отримання «у запас», унікальність як неповторність та адаптація до умов бізнесу клієнта, необхідність договірного встановлення правомочностей клієнта щодо використання й поширення в майбутньому спеціальних знань та інформа-

ції, переданих консультантом у процесі консалтингового обслуговування. Важливо чітко розмежовувати складові цінності консалтингових послуг, що визначається їх здатністю задовольняти потреби і забезпечувати вигоду суб'єктів господарювання у процесі їх надання: сприйнята якість, внутрішньовластивні ознаки, зовнішні ознаки, ціна у грошовому вираженні, негрошова ціна як складник сприйнятої якості, час, навчальний ефект, інноваційність, інвестиційний ефект. Варто знати підходи до визначення якості послуги бізнес-консалтингу та її головні види: споживча, виробнича, мережева, інвестиційно-інноваційна, інституційна якість.

При підготовці до відповіді на п'яте питання, важливо виходити з того, що ринок бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом, який забезпечує передання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси, зміст яких становлять спеціальні знання й інформація, економічною формою – консалтингова послуга. Консалтинговий ринок – це складова ринкової інфраструктури та інфраструктури інноваційної діяльності, сегмент ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інноваційних і освітніх послуг. Необхідно скласти уявлення про головні принципи економічної поведінки консультантів і клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу: аналіз, коригування й баланс (узгодження) очікувань суб'єктів ринку; їх взаємна довіра; аналіз репутації консультанта та клієнта; їх співпраця; діяльність у межах певного інституційного поля консалтингового обслуговування. Крім того, 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 й 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 – суб'єкти підприємни-

цької 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, попереджувачий, формальний, квазіконсалтинговий, прихований (потенційний) попит; 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.

Тема 2. Ресурсний потенціал і виробнича функція бізнес-консалтингу. Капітал бізнес-консалтингу

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 й ефективність бізнес-консалтингу. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу.
4. Поняття «капітал бізнес-консалтингу». Власний і запозичений капітали: джерела, структура. Основний та оборотний капітали бізнес-консалтингу. Зношування основного капіталу. Амортизація.
5. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу: структура, джерела, роль у консалтинговій діяльності. Людський капітал.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Основні види ресурсів бізнес-консалтингу.
2. Яку роль інтелектуальні ресурси відіграють у консалтинговій діяльності?
3. Охарактеризуйте інтелектуальні людські, організаційні, ринкові ресурси бізнес-консалтингу.
4. Персонал консалтингової фірми, його структура.
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. Основні стадії консалтингового циклу.
13. Як пов'язані поняття «консалтинговий цикл» і «консалтингове обслуговування»?
14. За якими критеріями консалтингове обслуговування є повним та частковим?
15. Як взаємопов'язані поняття «консалтинговий продукт» і «консалтингові послуги»?
16. Сутнісний та результативний рівні консалтингового продукту.
17. Що вважається кінцевим результатом бізнес-консалтингу?
18. Залежність між якими перемінними демонструє виробнича функція бізнес-консалтингу?
19. Інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу.
20. Поняття «ефективність бізнес-консалтингу».
21. Інноваційний бізнес-консалтингу: визначення та напрями.

22. Структура та джерела власного та запозиченого капіталів бізнес-консалтингу.
23. Як формується статутний капітал консалтингової фірми?
24. Основний та оборотний капітали бізнес-консалтингу.
25. Види зношування основного капіталу.
26. Особливості розрахунку первісної та залишкової вартості основного капіталу.
27. Амортизація основного капіталу бізнес-консалтингу та її методи.
28. Поняття та основні складові оборотного капіталу надання консалтингових послуг та капіталу обігу консалтингової фірми.
29. Структурні елементи інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу.
30. Людський капітал бізнес-консалтингу та його роль у консалтинговій діяльності.

Практичне завдання

На основі даних таблиці визначте вартість організаційного капіталу консалтингової фірми як складової її інтелектуального капіталу.

№ з/п	Ресурси 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	База знань	10
7	Приміщення	1000
8	Гудвіл (ділова репутація)	50

Тестові питання

1. *Вкажіть, які знання становлять зміст організаційних інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу:*

- а) знання персоналу консалтингової фірми;
- б) накопичені консалтинговою 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. *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 і забієних 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Вкажіть, за яким критерієм визначаються власний і 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.

8. Назвіть, 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.

9. 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.

10. Визначте, 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.

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. 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

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 (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+НГУУ+«КПІ»> (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради

При підготовці першого питання слід зосередитися на з'ясуванні структури ресурсів бізнес-консалтингу, серед яких: загальні, специфічні й інтерспецифічні; матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові. Особливу увагу треба приділити вивченню інтелектуальних ресурсів консалтингової діяльності: людських, організаційних, ринкових. Окремо варто зупинитися на тому, що професійні знання й інформація є найважливішими ресурсами бізнес-консалтингу, а інвестиції у їх залучення й накопичення формують його інтелектуальний капітал.

Розкриваючи друге питання, необхідно скласти уявлення про роль інтелектуальних трудових ресурсів у бізнес-консалтингу, з'ясувати особливості структури персоналу консалтингової фірми, економіко-організаційні засади оплати праці консультантів, її особливості. Слід сформулювати уявлення про: а) білінгову систему погодинного обліку робочого часу консультантів, на основі якого формується погодинна ставка їх зарплати та ціна консалтингової послуги; б) показники білінгу – утилізації, реалізації, грошового збору; в) небілінгові години праці консультанта. Важливо знати системи оплати праці, що застосовуються консалтинговими фірмами, зрозуміти, що оплаті праці консультантів притаманна інвестиційна функція, оскільки вона є джерелом фінансування формування та розвитку людського капіталу бізнес-консалтингу.

Розгляд третього питання передбачає визначення змісту та стадій консалтингового циклу: за виробничого підходу – це стадії продукування, обміну і впровадження в господарську практику консалтингового продукту, економічною формою якого виступає консалтингова послуга; за контрактного підходу йдеться про передконтрактну, контрактну, післяконтрактну стадії. Спираючись на це, слід розрізняти: 1) повне консалтин-

гове 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, результативний – як потенційні вигоди клієнта від консалтингової послуги, та результат консалтингу – кінцевий та проміжний. Важливо скласти уявлення про виробничу функцію бізнес-консалтингу, яка демонструє залежність обсягу наданих консалтингових послуг та кількості і комбінації ресурсів, 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 бізнес-консалтингу. Саме ефективність їх використання у консалтинговому циклі визначає інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу. Після цього треба розглянути зміст і показники ефективності консалтингової діяльності, пам’ятаючи про те, що інноваційний бізнес-консалтинг – це, по-перше, такий вид консалтингу, який спрямований на надання професійної допомоги суб’єктам інноваційної діяльності у різних сферах суспільного життя; по-друге, консалтинг, що спирається на новітні досягнення світової теорії та практики консультивання, створює та впроваджує нові послуги, технології, методи консалтингової діяльності.

При вивченні четвертого питання варто виходити з того, що капітал бізнес-консалтингу – це вартість ресурсів консалтингової діяльності, використання яких у консалтинговому бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку. За джерелами коштів, які інвестуються в ресурси бізнес-консалтингу, існують такі види капіталу: власний капітал, що формується за рахунок власних коштів суб’єктів консалтингу: внески засновників (учасників), прибуток (запозичений капітал як сукупний обсяг фінансових зобов’язань консалтингової фірми). Окремо доцільно зупинитися на основному капіталі бізнес-консалтингу, який функціонує протягом багатьох консалтингових циклів, а його вартість переноситься на вартість кон-

салтингових послуг частинами, у міру його зношування як втрати вартості та функціональних властивостей. Слід приділити увагу встановленню змісту як фізичного й морального зношування основного капіталу, амортизації його вартості, так і понять «первісна» й «залишкова вартість основного капіталу». Важливо скласти уявлення про оборотний капітал бізнес-консалтингу, який функціонує протягом одного консалтингового циклу, вартість якого повністю включається у вартість консалтингової послуги. Необхідно також розглянути особливості оборотного капіталу надання консалтингових послуг, який безпосередньо задіяний у продукуванні консалтингового продукту, та капіталу сфери обігу.

Вивчення п'ятого питання передбачає з'ясування сутності й структури інтелектуального капіталу консалтингової фірми, його ролі в консалтинговому бізнесі. Необхідно охарактеризувати структурний капітал, його складові (організаційний та мережевий, структурними елементами якого є клієнтський і партнерський капітали бізнес-консалтингу). Слід визначити поняття та види нематеріальних активів консалтингової фірми, зрозуміти сутність капіталів процесів та інновацій. Важливо розкрити людський капітал як складову інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу – вартість знань, здатностей, навичок та вмінь працівників консалтингової фірми як головного інтелектуального ресурсу консалтингової діяльності.

Т е м а 3. Економічний механізм бізнес-консалтингу

План

1. Витрати бізнес-консалтингу, їх види. Трансакційні витрати бізнес-консалтингу.
 2. Собівартість консалтингової послуги, її структура.
 3. Гонорар як форма валового доходу консалтингу.
- Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента бізнес-консалтингу.

4. Беззбитковість і рентабельність бізнес-консалтингу. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.

5. Ціноутворення на консалтингові послуги: підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Економічні витрати бізнес-консалтингу та їх види.
2. 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. Прямі й непрямі, основні й накладні витрати бізнес-консалтингу.
6. Собівартість консалтингової послуги: структура і види.
7. Трансакційні витрати консалтингу: сутність і види.
8. Дохід і прибуток консалтингу. Економічний прибуток.
9. Беззбитковість і рентабельність консалтингу.
10. Які податки та збори сплачують суб'єкти консалтингового бізнесу?
11. Основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.
12. Гонорар консультанта, його структура. Інтелектуальна рента консалтингу.
13. Ціноутворення на консалтингові послуги.
14. Методи визначення ціни консалтингової послуги.
15. Форми оплати консалтингових послуг.

Практичне завдання

На основі даних таблиці визначте ціну консультаційної години. Якщо рентабельність консалтингової послуги – 30%.

№ з/п	Дані щодо витрат ресурсів і часу на консультацію	Вартісна оцінка, тис. грн
1	Кількість робочих годин консультанта на місяць	100 год
2	Кількість робочих годин консультанта, необхідних для підготовки та надання однієї консультації	10 год
3	Заробітна плата консультанта на місяць	10 тис. грн
4	Нарахування на фонд заробітної плати на місяць (єдиний соціальний внесок)	22 % від заробітної плати консультанта
5	Амортизація основного капіталу консалтингової фірми у розрахунку на місяць	100 грн
6	Інші витрати на консалтингову діяльність на місяць, що є накладними	1 тис. грн

Тестові питання

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

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

2. *Визначте, які витрати консалтингового бізнесу вважаються 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. *Вкажіть, які витрати консалтингової фірми називають 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. *Складовою економічного прибутку бізнес-консалтингу не є:*

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

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. *Встановіть, який підхід до ціноутворення застосовує консалтингова фірма, якщо ціна консалтингової послуги визначається на основі оцінки вигоди, яку клієнт отримує від професійної допомоги в майбутньому:*

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

9. *Вкажіть, 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%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/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

При вивченні першого питання слід розкрити 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 визначається як неотриманий підприємцем дохід від найкращого варіанта альтернативного використання його власних ресурсів. Складовою внутрішніх витрат виступає нормальний прибуток – витрати на самостійне використання підприємцем у власному консалтинговому бізнесі його підприємницьких і професійних здібностей. Вартість

нормального прибутку оцінюється неотриманим підприємцем: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) 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 – прями та накладні витрати; 4) стадії консалтингового циклу – витрати продукування, обміну, впровадження в господарську практику клієнта професійних знань та інформації, що набувають економічної форми консалтингових послуг. Слід знати сутність і види транзакційних витрат, обумовлених використанням ринкового механізму обміну прав власності на ресурси.

При дослідженні другого питання треба з'ясувати основні складові собівартості консалтингових послуг: матеріальні витрати (матеріали, паливо, енергія тощо); витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок); амортизацію вартості основного капіталу; витрати, пов'язані з обміном консалтингових послуг і впровадженням у практику клієнта рекомендацій консультанта. Більшість українських консалтингових компаній застосовує систему розрахунку витрат за статтями калькулювання. Найчастіше використовують такі методи калькулювання: за повними витратами; за неповними витратами, якщо до собівартості включаються лише прями витрати. Непрямі витрати безпосередньо віднімаються від доходу, отриманого протягом того періоду, у якому вони відбулися; за стандартами.

При вивченні третього питання потрібно зосередитися на змісті валового доходу (гонорару), бухгалтерського й економічного, балансового й чистого прибутків консалтингової фірми. Необхідно розуміти, що інтелектуальна рента отримується лідерами консалтингового ринку як надприбуток, джере-

лом якого виступають їх інтелектуальні новації, закріплення високопрофесійних ресурсів, монопольне становище на ринку бізнес-консалтингу, висока репутація.

Розгляд четвертого питання слід почати із визначення поняття «беззбитковості» та «рентабельність» бізнес-консалтингу, показники рентабельності консалтингового бізнесу та консалтингових послуг. Важливо з'ясувати основи системи оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.

Опрацьовуючи п'яте питання, передусім треба сформулювати уявлення про основні 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.

Т е м а 4. Менеджмент, маркетинг і регулювання консалтингової діяльності

План

1. Система управління консалтинговою діяльністю: структура, функції. Мережевий принцип управління консалтингом. Менеджмент знань.

2. Комплекс маркетингу консалтингових послуг. Клієнтська база консалтингу. Методи просування консалтингових послуг.

3. Організаційні засади внутрішнього консультування. Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування.

4. Регулювання бізнес-консалтингу: державне, колективне, договірне. Договір із надання консалтингових послуг. Етичні норми консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

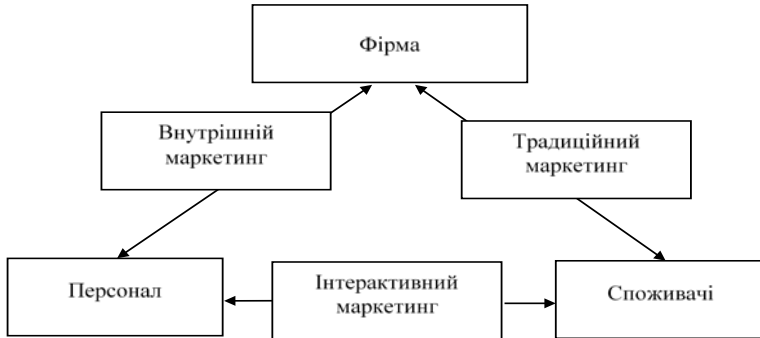
Питання для самоконтролю

1. Зміст і функції менеджменту консалтингової діяльності.
2. Яка роль внутрішніх і зовнішніх мереж консалтингової фірми у забезпеченні ефективності і конкурентоспроможності бізнес-консалтингу?
3. Основні об'єкти управління знаннями.
4. Як формується й використовується база знань консалтингової фірми?
5. Вкажіть відмінності між маркетингом консалтингових послуг і маркетингом товарів? Чим вони обумовлені?
6. Внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг.
7. Роль консультантів у маркетингу консалтингових послуг.
8. Охарактеризуйте комплекс маркетингу консалтингових послуг та його ключові складові.
9. Як формується і зберігається клієнтська база бізнес-консалтингу?
10. Методи просування консалтингових послуг.
11. Розкрийте роль саморегулювних організацій фахівців із бізнес-консультування в регулюванні консалтингової діяльності?
12. Основні умови договору з надання консалтингових послуг та його роль у регулюванні відносин консультантів та клієнтів бізнес-консалтингу.
13. Організаційні форми внутрішнього консультування.
14. Чому ефективне сполучення зовнішнього й внутрішнього консультування є чинником отримання клієнтами бізнес-консалтингу якісної професійної допомоги у вирішенні господарських проблем?

Практичне завдання

На основі трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера визначте роль персоналу консалтингової фірми у забезпеченні ефективного маркетингу послуг бізнес-консалтингу.

Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера



Тестові питання

1. До загальних функцій менеджменту бізнес-консалтингу належать:

а) розпорядництво, координування, делегування і контроль;

б) планування, стимулювання, координація, організація;

в) планування, організація, мотивація, контроль;

г) організація, адміністрування, облік, мотивація;

д) стимулювання, координація, адміністрування, контроль.

2. 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.

3. *Складовою бази знань консалтингової фірми виступає:*

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

4. *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.

5. *Консультанти – наймані працівники консалтингової фірми мають володіти знаннями:*

- а) суб'єктивними;
- б) професійними;
- в) кодифікованими;
- г) формалізованими;
- д) об'єктивованими.

6. *Робоча (проектна) команда вважається 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.

7. *Внутрішній маркетинг спрямований на забезпечення ефективних взаємовідносин:*

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

8. *Вкажіть, 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. *Консультаційний підрозділ фірми, який здійснює певний консультаційний проект та відповідає за віддачу інвестицій, – це:*

- а) консультаційний відділ консалтингової фірми;
- б) консультаційний підрозділ-центр витрат;
- в) консультаційна служба;
- г) консультаційний підрозділ-центр відповідальності;
- д) консультаційне підприємство.

10. *Регулювання професійного вектора бізнес-консалтингу вважається пріоритетним завданням:*

- а) державно-правового регулювання;
- б) регулювання з боку саморегулівних 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.

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.

Економіка інтелектуальної власності / Л. С. Шевченко, О. А. Грищенко, 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.

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

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с.

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

Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг послуг» 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: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2015. 119 с.

Методичні поради до самостійної роботи

При підготовці відповіді на перше питання важливо з'ясувати цілі, функції й напрями менеджменту бізнес-консалтингу. Слід зосередитися на вивченні: 1) мережевого принципу управління, змістом якого є організація внутрішніх і зовнішніх мереж консалтингової діяльності, які забезпечують залучення ресурсів і співпрацю їх учасників у консалтинговому циклі з метою підвищення якості послуг й ефективності бізнес-консалтингу; 2) змісту і напрямів менеджменту знань як системи управлінських заходів та дій з залучення, збереження, накопичення, захисту і ефективного використання провідного ресурсу бізнес-консалтингу – професійних знань та інформації. Необхідно звернути особливу увагу на такі напрями управління знаннями, як: формування, використання, оновлення та захист бази знань; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; управління рухом знань в організації та його витратами.

Досліджуючи друге питання, доцільно з'ясувати відмінності маркетингу послуг бізнес-консалтингу від маркетингу товарів. Нематеріальність і невіддільність консалтингових послуг від їх джерела обумовлюють провідну роль консультантів не тільки в їх наданні, а й у просуванні, залученні й збереженні

клієнтів консалтингу. Після цього варто розглянути складові маркетингового комплексу бізнес-консалтингу: продукт, ціна, методи розподілу та просування, люди (персонал), процес (сервіс), підтвердження (відгуки, рекомендації).

Відповідь на третє питання передбачає, що студент визначить зміст, цілі й заходи державного, колективного, контрактного регулювання консалтингової діяльності. При цьому важливо знати функції саморегулювних організацій консультантів, серед яких: розробка системи правил і стандартів ділової практики й моніторинг їх дотримання; опрацювання і застосування системи санкцій за порушення правил; представництво та захист інтересів ділового співтовариства.

Під час дослідження четвертого питання варто передусім зосередитися на тому, що система внутрішнього консультування охоплює різні види консультаційної діяльності, що здійснюється окремими працівниками фірми та її спеціалізованими підрозділами, на характеристиці таких організаційних форм внутрішнього консультування, як: консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ, служба, підрозділ (центри витрат, прибутку, інвестицій), консультаційне підприємство.

Т е м а 5. Організація процесу консультування

План

1. Консультант-клієнтські відносини у сфері бізнес-консалтингу. Консультаційний процес та його стадії. Види консультацій. Консультаційний проект.

2. Моделі консультування. Поведінкові ролі консультанта. Функції клієнта у процесі консультування.

3. Технологія консультування. Збір та аналіз даних, діагностика проблеми й організації клієнта, розробка консультаційного проекту, впровадження рекомендацій. Оцінка результатів консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Зміст та види консультант-клієнтських відносин у сфері бізнес-консалтингу.
2. Стадії консультаційного процесу.
3. Чим консультаційний проект відрізняється від консультації?
4. Роль клієнта у консультаційному процесі.
5. Які поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі?
6. Яка модель консультаційного процесу передбачає співпрацю консультанта та клієнта на усіх стадіях консультування?
7. За якою моделлю консультаційного процесу консультант є експертом, який пропонує рішення сформульованої клієнтом проблеми?
8. Якій моделі консультаційного процесу відповідають консультант-клієнтські відносини «доктор-пацієнт»?
9. За якої моделі працівники клієнтської організації виступають учасниками консультаційного процесу як експерти, носії інформації, учасники розробки і впровадження консультаційного проекту?
10. Що є метою консультанта і клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу?
11. Які технологічні процеси забезпечують проведення різних стадій консультування?
12. Принципи розробки консультаційної пропозиції.
13. Мета надання клієнтом консультанту техніко-економічного завдання.
14. Розкрийте цілі та заходи діагностики як технології консультування.
15. Поясніть технологію розробки варіантів рішення проблеми і вибору найкращого.
16. Професійні дії консультанта на стадії впровадження консультаційного проекту.
17. Мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу.

Практичне завдання

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

<i>Технології</i>	<i>Моделі консультаційного процесу</i>					
	Експертна		Проектна		Процесна	
	клі- єнт	кон- суль- тант	клі- єнт	кон- суль- тант	клі- єнт	кон- суль- тант
Збір даних						
Діагностика проблеми						
Визначення і формулювання проблеми						
Розробка варіантів вирішення проблеми та вибір найефективнішого						
Розробка консультаційного проекту вирішення проблеми						
Упровадження консультаційного проекту						

Тестові питання

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

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

2. *Вкажіть, за яким критерієм консультаційні проекти класифікуються на унікальні, високоіндивідуалізовані та стандартні:*

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

3. *Встановіть, яка модель консультаційного процесу не передбачає дій консультанта з діагностики й 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. *Відмінною ознакою процесної моделі консультаційного процесу вважається така поведінкова роль консультанта:*

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

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

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

6. *За умов співпраці клієнта з консультантом на усіх стадіях консультаційного процесу діє така модель консультування, як:*

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

7. *Роль консультанта як координатора співпраці – це специфічна ознака моделі консультування:*

- а) експертної;
- б) проектної;
- в) процесної;
- г) сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування;
- д) зовнішнього консультування.

8. *Консультаційна пропозиція – це документ, який передається:*

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

9. *Технічне завдання є документом, що:*

- а) розкриває очікування клієнта щодо професійної консультаційної допомоги з вирішення проблем бізнесу;
- б) містить визначення напрямів реалізації консультаційного проекту;
- в) містить пропозиції консультанта щодо напрямів вирішення проблеми клієнта;

г) розкриває очікування консультанта щодо співпраці з клієнтом у процесі консультування;

д) визначає напрями впровадження клієнтом професійних порад консультанта.

10. *Вкажіть, 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) оплату 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.

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/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.

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

Вивчаючи перше питання, слід сформуванати уявлення про зміст і роль продуктивних консультант-клієнтських відносин у забезпеченні ефективності консалтингової діяльності й досягненні результатів консультування. Важливо знати, що консультант-клієнтські відносини залежно від їх об'єкта є економічними, правовими, організаційно-управлінськими, соціально-психологічними (міжособистісними). Консультаційний процес як послідовність професійних дій консультанта з надання допомоги клієнту з вирішення проблеми ведіння бізнесу охоплює певні стадії: початкову (передконтрактну), основну (контрактну), заключну (післяконтрактну).

При підготовці другого питання доцільно провести порівняльний аналіз моделей консультування: експертної, проектної, процесної, що дозволить з'ясувати їх загальні й специфічні характеристики. Слід звернути увагу на принципи навчального бізнес-консалтингу. Необхідно знати поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі: пропагандист, експерт, діагност, координатор, викладач, помічник, розробник альтернатив, пошукач фактів. Важливо встановити функції

клієнта та його працівників у консультаційному процесі відповідно до моделі останнього.

Третє питання передбачає розгляд технології консультування як сукупності напрямів, заходів і методів консалтингу на різних етапах консультаційного процесу. Слід зосередитися на вивченні технологій: 1) початкової (передконтрактної) стадії консультування, зокрема, на принципах розробки консультаційної пропозиції, ролі техніко-економічного замовлення клієнта у визначенні цілей консультування, попередній діагностиці проблеми; 2) фаз основної (контрактної) стадії консультаційного процесу – методів і заходів діагностики проблеми, розробки проекту її вирішення, впровадження рекомендацій; 3) заключної (післяконтрактної) стадії, на якій здійснюється оцінка результатів консалтингу, формуються засади майбутніх відносин із клієнтом.

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 пере скласти	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. 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. Безбитковість 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 консультаційному процесі.

44. Організаційні форми внутрішнього консультування.
45. Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування бізнесу.
46. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне.
47. Саморегулівні 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. Комплекс маркетингу консалтингових послуг: товар, ціна, методи розподілу та просування, люди (персонал), процес (сервіс), підтвердження (відгуки, рекомендації).
54. Класифікація клієнтів бізнес-консалтингу.
55. Клієнтська база бізнес-консалтингу: формування, розвиток, збереження.
56. Методи просування консалтингових послуг.
57. Пропаганда, реклама та бренди у консалтингу. Персоніфікація продажу консалтингової послуги.
58. Консультант-клієнтські відносини у сфері бізнес-консалтингу: сутність та види.
59. Консультаційний процес та його стадії. Консультації та їх види. Консультаційний проект та етапи його здійснення.
60. Поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі.
61. Функції клієнта у консультаційному процесі.
62. Моделі консультування. Навчальний консалтинг.
63. Експертна модель консультаційного процесу.
64. Проектна модель консультаційного процесу.
65. Процесна модель консультаційного процесу.

66. Технологія консалтингової діяльності.
67. Технології початкової (передконтрактної) стадії консультаційного процесу.
68. Технології основної (контрактної) стадії консультаційного процесу.
69. Діагностика, розробка консультаційного проекту, впровадження рекомендацій.
70. 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.....	45
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	47
5. Питання до іспиту.....	48

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»
заочної 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*