



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСУЛЬТАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

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
«КОНСУЛЬТАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
заочної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» заочної форми навчання / уклад. О. С. Марченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 32 с.

У к л а д а ч О. С. Марченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 5 від 14.05.2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

«Консультативний менеджмент» є дисципліною, що включена в навчальний план підготовки магістрів за спеціальністю «Менеджмент» спеціальності «Бізнес-адміністрування для набуття системних знань з методології, методики та практики консультативного менеджменту як сучасного напряму професійної діяльності в сфері менеджменту організацій та адміністрування. Її вивчення дозволить сформулювати сучасне розуміння змісту, цілей, завдань менеджменту консультаційного процесу в організації, принципів, заходів, методів та прийомів консультування як інструменту ефективною управлінської діяльності; оволодіти професійні навички з надання консультаційних послуг, організації та здійснення консультаційного процесу. Під час опанування цієї дисципліни студенти отримують знання з управління консультаційним процесом в організації та консультаційної управлінської діяльності як складових менеджменту знань та комунікаційного менеджменту, управління внутрішнім консультуванням та внутрішнім консультаційним ринком організації, вибудовування ефективних відносин із зовнішніми консультантами, сполучення послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів, менеджменту бізнес-консалтингу, управління консультаційним процесом.

Вивчення навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент» закладає методологічні та методичні засади практичних навичок студентів, по-перше, з управління консультуванням в організації, планування, організації, мотивації та контролю діяльності внутрішніх і зовнішніх консультантів; по-друге, з професійної консультаційної діяльності, діагностування проблем організації, розроблення варіантів їх розв'язання, обрання найкращих рішень та їх впровадження, створення ефективних

відносин з консультантами, зміцнення співпраці з ними з метою досягнення цілей менеджменту організації.

Курс «Консультативний менеджмент» складається з двох розділів: професійне консультування в системі менеджменту

організації; менеджмент консультаційної діяльності. Кращий підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального

матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: надання відповідей на теоретичні та тестові питання для самоконтролю та практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль 1. ПРОФЕСІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Практичне заняття 1

Тема «Консультавання як об'єкт та специфічна функція менеджменту організацій»

План

1. Консультативний менеджмент: визначення та головні складові.
2. Консультавання як об'єкт та інструмент консультативного менеджменту. Консультації. Консультаційні послуги. Консультаційні проекти, їх види та моделі.
3. Внутрішнє і зовнішнє консультавання: загальне та особливе.
4. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями. Управління інтеграцією знань в процесі консультування. База та карта знань. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації.
5. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями. Консультавання як форма організаційних комунікацій: напрями, елементи, загальні та управлінські моделі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Визначте зміст консультативного менеджменту як складової менеджменту організацій.
2. Які управлінські блоки є складовими консультативного менеджменту?
3. Визначте консультаційні послуги. Які види

консультацій ви знаєте?

4. Чим консультаційний проект відрізняється від консультації? Які види консультаційних проектів ви знаєте?

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

6. Розкрийте головні завдання консультативного менеджменту в сфері управління знаннями.

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

8. Які ви знаєте структурні елементи карти знань організації?

9. Охарактеризуйте роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації.

10. Розкрийте завдання консультативного менеджменту в управлінні комунікаційним процесом в організації.

11. Охарактеризуйте напрями комунікативного потоку в організації в процесі консультування.

12. Які види відносин консультантів та споживачів (замовників) консультаційних послуг ви знаєте?

13. Охарактеризуйте головні елементи консультування як організаційної комунікації.

14. Розкрийте загальні та управлінські моделі організаційних комунікацій у формі консультування.

Практичне завдання

1. Визначте сильні й слабкі сторони внутрішніх та зовнішніх консультантів, заповніть таблицю.

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

Тестові питання

1. Консультативний менеджмент – це:

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

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

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

г) консультаційна діяльність менеджерів організації;

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

2. Певні професійні дії консультантів та їх корисний ефект у формі розв'язання проблем організації та досягнення інших цілей менеджменту – це:

а) письмова консультація;

б) консультаційна послуга;

в) консультаційна пропозиція;

г) консультаційний проект;

д) усна консультація.

3. Комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом у процесі надання

професійної допомоги організації у досягненні її цілей протягом заданого часу, – це:

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

4. Незалежність є характеристикою:

- а) внутрішнього консультування;
- б) зовнішнього консультування;
- в) внутрішнього та зовнішнього консультування;
- г) не є характеристикою будь-якого консультування;
- д) консультант залежить від клієнта.

5. 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 в різних галузях економіки;
- д) зацікавленість у успішному розв'язанні господарської проблеми підприємства.

6. Що в переліку є перевагою внутрішнього консультування в порівнянні із зовнішнім?

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

7. Елементом бази знань організації не є:

- а) корпоративна культура;

- б) неявні знання працівників;
- в) інструкції, що регулюють управлінську діяльність;
- г) документація технології виробництва;
- д) методичні матеріали.

8. Неформалізована база знань організації – це:

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

9. Визначте напрям комунікативного потоку в організації у процесі консультування, якщо здійснюється зво-

ротний зв'язок підлеглих та менеджера як консультанта?

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

10. Що у переліку не є елементом консультування як організаційної комунікації?

- а) джерело;
- б) канал;
- в) кодування;
- г) моделі консультування;
- д) зворотній зв'язок.

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.

Марченко О. С. Консультативний менеджмент як сучасний напрям управління підприємством. *Modern Technologies in Economy and Management. Опале* (Польща). 2019. С.

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

Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARSHENKO_2007.htm. (дата звернення: 26. 02. 2018).

Марченко О. С. Юридичний консалтинг в системі правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. № 4 (27). С. 67–77.

Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne*. Опале (Польща). 2017. С. 184–190.

Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1 Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.

Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 2 Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

Методичні поради до самостійної роботи

Вивчаючи матеріал першого питання, важливо знати, що консультативний менеджмент є складовою менеджменту організацій, методологічну основу якого складає комплексний підхід до управління організацією як цілісною відкритою

інтегративною системою та її підсистемами протягом її життєвого циклу на основі поєднання заходів та методів стратегічного та поточного, функціонального, процесного та ситуаційного управління. Слід визначити предмет навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент» – це система управлінських відносин, заходів та дій із забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультування з метою розв'язання її проблем та досягнення необхідного рівня ефективності та конкурентоспроможності. Важливо зрозуміти, що консультативний менеджмент – це система цілей, принципів, технологій, методів та заходів управління у формі надання консультаційної допомоги управлінцям та фахівцям організації з метою розв'язання проблем їх професійної діяльності та досягнення певних цілей управління організацією, її підрозділами, персоналом. У його змісті слід визначити такі взаємопов'язані управлінські блоки: 1) консультаційне (консультаційна форма) управління як вид управлінської діяльності менеджерів організації, головним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, їх консультування з певних питань їх професійної діяльності; 2) управління консультуванням як комплекс управлінських заходів, методів, прийомів забезпечення управлінців та фахівців організації необхідними знаннями та інформацією у формі професійної консультаційної допомоги.

Працюючи над другим питанням, важливо підійти до розуміння консультування як процесу надання консультантом професійної допомоги у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів з метою розв'язання проблем організації чи допомоги менеджменту у їх самостійному вирішенні. Слід визначити види консультацій (усні та письмові, консультації «on-line» та ін.), з'ясувати, що консультаційні послуги – це певні професійні дії консультантів (менеджерів, фахівців) та їх корисний ефект у формі розв'язання проблем організації та досягнення інших цілей менеджменту, сприймати консультаційний проект як комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих

консультантом у процесі надання професійної допомоги в досягненні цілей менеджменту організації протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях, який включає три основні етапи: діагностики (виявлення проблем), розробки рішень і впровадження рішень. Важливо скласти уявлення про види консультаційних проектів: стратегічні, операційні, унікальні, високоіндивідуалізовані, стандартні та ін. Здійснення консультаційного проекту може займати від декількох тижнів до декількох місяців; його життєвий цикл охоплює такі фази: ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, завершення. Необхідно сформувати знання щодо головних моделей консультаційного проекту: «водоспад», інтерактивна, спіральна, інкрементна моделі.

При вивченні третього питання необхідно з'ясувати зміст, переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування. Внутрішнє консультування – це сукупність різних видів консультаційної діяльності, що здійснюється найманими працівниками організації 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.

Розглядаючи четверте питання, важливо розкрити зміст консультативного менеджменту з позицій його призначення, що полягає в забезпеченні організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультаційних послуг, а також як складової управління знаннями. Слід звернути увагу на те, що останнє за *ресурсним* підходом належить до сфери управління ресурсами; за *процесним* – це управління внутрішнім рухом знань в організації; за *функціональним* – є сукупністю загальних та спеціальних управлінських функцій та рішень, прийомів та заходів щодо забезпечення накопичення та використання знань в організації. Однією зі спеціальних функцій менеджменту знань є функція управління внутрішнім консультуванням та використанням послуг зовнішнього консультування, що складає управлінський

блок консультативного менеджменту. Слід пояснити суть ролі консультативного менеджменту в управлінні знаннями за такими напрямками: 1) управління внутрішнім та зовнішнім консультуванням працівників організації з проблем їх професійної діяльності, їх навчанням та підвищенням кваліфікації, обміном досвідом; 2) управління залученням знань через канали зовнішнього та внутрішнього консультування, управління: а) їх оволодінням працівниками (формування на накопичення людського капіталу організації); б) їх формалізацією (формування та накопичення структурного капіталу організації); 3) управління внутрішньоорганізаційним ринком консультаційних послуг, використанням послуг зовнішнього консультування; 4) управління створенням, накопиченням та ефективним використанням бази знань внутрішнього консультування, у складі якої наукові розробки та методики, навчальні програми, засоби та прийоми професійного консультування тощо; 5) розробка та впровадження карти знань консультаційної діяльності, що включає джерела й точки використання знань у процесі внутрішнього консультування та залучення послуг зовнішніх консультантів, схему їх руху від джерел до точок використання та форми зворотного зв'язку консультантів та отримувачів консультацій; 6) консультування менеджером підлеглих з метою ефективного виконання їх функцій.

П'яте питання потребує осмислення консультування як форми організаційних комунікацій, а також розуміння, що завданнями консультативного менеджменту є організація ефективних комунікацій в процесі управління консультуванням та реалізації консультаційної функції менеджерів як керівників. Слід засвоїти знання про: 1) головні напрями комунікативного потоку в процесі консультування в організації: вертикальний (низхідний та висхідний), горизонтальний; 2) моделі: а) комунікація як взаємодія; б) комунікація як процес; 3) головні елементи консультування як організаційної комунікації: джерело, кодування, передача сигналу, канали, розшифрування – прийом, зворотний зв'язок; 4)

функ-
ції менеджера в процесі консультування відповідно до його загальних моделей: експертної, проектної, процесної; 5) управлінські моделі консультування: ділова бесіда, ділове спілкування керівника та підлеглого, виступ керівника на зборах та нарадах, інструктаж, видання наказів, розпоряджень, інструкцій та ін.

Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичне заняття 2

Тема «Управління консультуванням»

План

1. Менеджмент внутрішнього консультування. Організаційні форми внутрішнього консультування. Внутрішній консультативний ринок організації як об'єкт консультативного менеджменту.

2. Вибір консультанта. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування.

3. Бізнес-консалтинг як об'єкт консультативного менеджменту та його головні організаційні форми. Види консалтингової діяльності та типи послуг бізнес-консалтингу.

4. Головні принципи й напрями менеджменту бізнес-консалтингу. Управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу.

5. Консультаційний процес як об'єкт консультативного менеджменту. Головні завдання управління консультуванням на початковій, основній та заключній стадіях консультаційного процесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст та головні завдання менеджменту внутрішнього консультування в організації.

2. Охарактеризуйте організаційні форми внутрішнього консультування.

3. Які є критерії вибору послуг внутрішніх чи зовнішніх консультантів?

4. Які є критерії вибору зовнішнього консультанта організації?

5. Чому ефективне сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування є чинником отримання організацією

якісної професійної допомоги у розв'язанні господарських проблем?

6. Розкрийте професійні, підприємницькі та сервісні характеристики бізнес-консалтингу.

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

8. Розкрийте головні види консалтингової діяльності.

9. За яким критерієм визначаються типи послуг бізнес-консалтингу: послуги-функції та послуги консультативного типу?

10. Розкрийте головні принципи управління консалтинговою діяльністю.

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

12. Як ви розумієте поняття «клієнтоорієнтованість бізнес-консалтингу»?

13. Розкрийте зміст елементів маркетингового комплексу консалтингових послуг «8Р».

14. Як здійснюється внутрішній та інтерактивний маркетинг послуг бізнес-консалтингу?

15. Дайте визначення поняття «консультаційний процес», назвіть його стадії.

16. Що є метою та головними завданнями менеджера на початковій стадії консультаційного процесу?

17. Розкрийте мету та головні структурні елементи консультаційної пропозиції?

18. Визначте структуру та головні функції техніко-економічного завдання.

19. Що є метою та головними завданнями менеджера на основній стадії консультаційного процесу?

20. Визначте головні завдання менеджера на фазі діагностики основної стадії консультаційного процесу?

21. Визначте головні завдання менеджера на фазі роз-

робки та прийняття рішень основної стадії консультаційного процесу?

22. Які професійні дії здійснює менеджер на стадії впровадження консультаційного проекту?

23. Що є метою та головними завданнями менеджера на заключній стадії консультаційного процесу?

Практичне завдання

Які послуги консалтингової компанії BDO Україна є послугами консультативного типу, послугами-функціями (аутсорсинг), послугами-функціями (власні дії)?

Послуги консалтингової компанії BDO Україна

№	<i>П о с л у г и</i>
1	Розробка стратегії капіталізації бізнесу для акціонерів
2	Оптимізація структури капіталу
3	Визначення справедливої вартості: бізнесу та окремих активів
4	Фінансове консультування з питань управління вартістю
5	Повний супровід М & А-транзакцій
6	Організація боргового фінансування
7	Залучення інвестицій
8	Реструктуризація кредитного портфеля
9	Консалтинг і послуги фінансового радника
10	Послуги з ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності
11	Послуги з розрахунку заробітної плати та кадрового адміністрування
12	Ведення податкового обліку
13	Підготовка управлінської звітності
14	Консультації з питань українського та міжнародного оподаткування
15	Послуги в сфері трансфертного ціноутворення
16	Корпоративні юридичні послуги
17	Комерційні юридичні послуги
18	Консультування з трудових питань

19	Трудові контракти з керівниками та договори з працівниками
----	--

Тестові питання

1. Визначте організаційну форму внутрішнього консультування, якщо надання консультаційних послуг є професійним обов'язком найманого працівника організації, наприклад, юрисконсульта ?

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

2. Визначте організаційну форму внутрішнього консультування, якщо консультаційна діяльність здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим?

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

3. Який спосіб отримання професійної допомоги у розв'язанні стратегічних проблем організації є найрезультативнішим?

- а) використання послуг внутрішніх консультантів;
- б) використання послуг зовнішніх консультантів;
- в) самостійне розв'язання проблеми за допомогою власних знань і досвіду;
- г) сполучення послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів;
- д) вивчення й використання порад досвідчених підприємців.

4. Виконання консультантом певних функцій персоналу клієнтської організації – це:

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

5. 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.

6. 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 сегменту.

7. Внутрішній маркетинг базується на ефективних взаємовідносинах:

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

д) співробітників консалтингової фірми.

8. Попередня діагностика проблеми організації здійснюється на:

а) початковій стадії консультаційного процесу;
б) заключній стадії консультаційного процесу;
в) фазі діагностики основної стадії консультаційного процесу;

г) фазі розробки та прийняття рішення основної стадії консультаційного процесу;

д) фазі впровадження основної стадії консультаційного процесу.

9. Досягнення реальних результатів та вигоди організації від консультаційної допомоги забезпечується на:

а) початковій стадії консультаційного процесу;
б) заключній стадії консультаційного процесу;
в) фазі діагностики основної стадії консультаційного процесу;

г) фазі розробки та прийняття рішення основної стадії консультаційного процесу;

д) фазі впровадження основної стадії консультаційного процесу.

10. Техніко-економічне завдання є:

а) документом, у якому формулюються завдання консультанта та вимоги до нього та консультаційного процесу з боку організації;

б) документом, що містить визначення напрямів реалізації консультаційного проекту;

в) документом, який містить пропозиції консультанта щодо напрямів розв'язання проблеми організації;

г) документом, що розкриває очікування консультанта щодо співпраці з менеджером організації у процесі консультування;

д) документом, що визначає напрями впровадження організацією професійних порад консультанта.

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.

Марченко О. С. Консультативний менеджмент як сучасний напрям управління підприємством. *Modern Technologies in Economy and Management*. Ополе (Польща). 2019. С.

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

Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARSHENKO_2007.htm.

Марченко О. С. Юридичний консалтинг в системі правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. № 4 (27). С. 67–77.

Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne*. Ополе (Польща). 2017. С. 184–190.

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

Методичні поради до самостійної роботи

Вивчаючи перше питання, слід визначити головні функції менеджменту внутрішнього консультування: планування консультаційної діяльності, її організація, мотивація консультантів та контроль. Завданнями менеджера є вибір, впровадження організаційної форми внутрішнього консультування, регламентація та координація діяльності консультаційних підрозділів та консультантів, регулювання внутрішнього ринку консультаційних послуг, управління витратами консультування. Слід знати головні організаційні форми внутрішнього консультування: консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ, консультаційний підрозділ (центри витрат, прибутку, інвестицій), консультаційна служба, консультаційне підприємство. Важливо зрозуміти механізм внутрішнього консультаційного ринку організації як обороту консультаційних послуг в організації.

Друге питання передбачає розкриття завдань консультативного менеджменту щодо вибору послуг внутрішнього чи зовнішнього консультантів, управління відносинами із зовнішніми консультантами. Одними з найважливіших напрямів діяльності менеджера є розробка, укладення контракту з надання консалтингових послуг та контроль його виконання, оптимальне сполучення послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів. Важливо розуміти, що найбільш ефективною моделлю одержання професійної допомоги є модель управління консультуванням, що спирається на спільну діяльність зовнішніх та внутрішніх консультантів, сполучення ринкових та внутрішньоорганізаційних каналів професійних знань та інформації з метою підвищення ефективності його використання.

При підготовці третього питання треба звернути увагу на визначення змісту бізнес-консалтингу як: а) діяльності фахівців з різних галузей знань з надання професійної допомоги підприєм-

цям та менеджерам у розв'язанні проблем ведення бізнесу; б) підприємницької діяльності з надання професійних послуг суб'єктам господарювання з метою досягнення певних соціально-економічних результатів та отримання прибутку; в) сервісної діяльності (обслуговування клієнтів). Слід зосередитися на з'ясуванні видів консалтингової діяльності, типів консалтингових послуг: 1) послуги-функції як аутсорсинг – виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта; б) послуги-функції як власні дії – виконання консультантом певних професійних дій, необхідних для розв'язання проблем клієнтської організації.

Працюючи над четвертим питанням плану, слід засвоїти головні принципи менеджменту бізнес-консалтингу, серед яких: оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та

підприємницького векторів бізнес-консалтингу, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності, внутріш-

ніх та зовнішніх мереж консалтингу; інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингу; клієнтоорієнтованість; формування ефективних відносин та співпраці консультантів та клієнтів у процесі консультування; орієнтація на якісні критерії діяльності консультанта та консалтингового продукту; інтелектуальна безпека консалтингу. Вивчаючи управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу, слід визначити зміст: а) внутрішнього маркетингу як здійснення менеджментом консалтингової фірми 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; б) інтерактивного маркетингу як діяльності консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування. Зав-

данням консультативного менеджменту є управління маркетингом взаємодії спрямованим на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків з клієнтами, забезпечення їх лояльності до консалтингових послуг та суб'єктів бізнес-консалтингу; в) традиційного маркетингу – діяльності менеджменту консалтингової фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку консалтингових послуг.

Вивчаючи п'яте питання, важливо знати, що консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, які вживає консультант для вирішення проблем та досягнення позитивних змін організації та/або створення умов, за яких її менеджмент спроможний зробити це самостійно. Слід розуміти головні завдання консультаційного менеджменту на кожній стадії консультаційного процесу: 1) початкова стадія: попередня діагностика та визначення проблеми організації, вибір консультанта та формування ефективних відносин з ним, розробка та надання консультанту техніко-економічного завдання, надання консультанту необхідної інформації, аналіз результатів діагностики проблеми консультантом, прийняття або уточнення формулювання проблеми консультантом, аналіз консультаційної пропозиції консультанта, укладення контракту із зовнішнім консультантом та затвердження плану діяльності внутрішнього консультанта; 2) основна стадія: а) фаза діагностики: створення умов для діагностики проблеми шляхом детального та глибокого її вивчення консультантом (інформаційне забезпечення, визначення експертів, співпраця з консультантом), аналізу звіту консультанта з діагностики проблеми, можливого корегування формулювання проблеми відповідно до результатів діагностики; б) фаза розробки консультаційного проекту розв'язання проблеми організації: інформаційне та організаційне забезпечення розробки консультантом проекту розв'язання проблеми, аналіз проекту, його корегування, прийняття рішення про впровадження чи доопрацювання проекту, співпраця з консультантом, навчання персоналу відповідно до

рекомендацій консультанта; в) фаза впровадження рекомендацій консультанта: організація впровадження консультаційного проекту, координація співпраці з консультантом, оцінка результатів проекту, завершення контрактних відносин з зовнішнім консультантом; 3) заключна стадія: виявлення втрат (помилки, недоліків) та здобутків (нових методів, знань, зв'язків); оцінка результатів; аналіз змін, що виникли внаслідок впровадження консультаційного проекту; самоаналіз, що здійснюється менеджером з метою вдосконалення методів його роботи.

3. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРС

офіційні сайти

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

сайти асоціацій консультантів

➤ <http://www.feaco.org> FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління).

➤ <http://www.imcusa.org/> ІМС USA (Інститут менеджмент-консультантів США).

➤ <https://aescu.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 сайти

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

➤ <http://www.pag-journal.iei.od.ua/> Журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні». Тематичні розділи журналу: Теорія та історія державного управління. Механізми державного управління. Державна служба. Місцеве самоврядування. Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку.

➤ <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb> Журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Тематика журналу: висвітлення актуальних питань економіки, теорії та практики управління, бізнесу.

➤ <http://efm.vsau.org/> Журнал «ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики». Тематичні рубрики: Бізнес і підприємництво. Менеджмент та маркетинг.

➤ <http://www.business.ua> Журнал “Бізнес” – діловий тижневик. Основні рубрики: 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 сайту мають можливість залишити свої коментарі.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Кафедра економічної теорії використовує такі критерії при проведенні підсумкового контролю (заліку) з навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент»:

<i>Оцінка за національною шкалою</i>	<i>Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ</i>
Зараховано	60 – 100
Не зараховано	0 – 59

5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Консультативний менеджмент: визначення та роль в системі управління організацією.

2. Консультаційне управління та менеджмент консультаційної діяльності як складові консультативного менеджменту.

3. Консультування як об'єкт та інструмент консультативного менеджменту.

4. Консультації та їх види. Консультаційні проекти:

види та моделі.

5. Внутрішнє і зовнішнє консультування: переваги та недоліки.

6. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями.

7. Професійне консультування як канал знанневих ресурсів організації.

8. Управління інтеграцією знань в процесі консультування.

9. Управління ланцюжком інтеграції знань в процесі консультування.

10. Роль консультативного менеджменту у формуванні, накопиченні та використанні бази знань організації. Карта знань організації.

11. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації.

12. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями.

13. Консультування як форма організаційних комунікацій: напрями та моделі.

14. Головні елементи консультування як організаційної комунікації.

15. Консультаційна та комунікаційна компетентність менеджера як консультанта.

16. Головні види відносин консультанта та споживача (замовника) консультаційної послуги в процесі зовнішнього консультування.

17. Головні види відносин консультанта та споживача (замовника) консультаційної послуги в процесі внутрішнього та зовнішнього консультування.

18. Загальні моделі консультування та поведінкові ролі менеджера як консультанта.

19. Функції менеджера у процесі консультування відповідно до його моделей.

20. Управлінські моделі консультування.

21. Ділова бесіда як комунікаційна модель консультативної діяльності менеджера як керівника.

22. Менеджмент внутрішнього консультування: визначення, головні завдання.

23. Головні організаційні форми внутрішнього консультування в організації.

24. Головні характеристики консультування – функції та консультування професії як організаційних форм внутрішнього консультування в організації.

25. Головні характеристики консультативного відділу – центра обслуговування, консультативних підрозділів – центрів відповідальності, консультативного підприємства як організаційних форм внутрішнього консультування в організації.

26. Внутрішній консультативний ринок організації як об'єкт консультативного менеджменту.

27. Управління відносинами із зовнішніми консультантами.

28. Ринок консалтингових послуг як канал професійної консультативної допомоги у розв'язанні проблем організації.

29. Головні характеристики та типи послуг бізнес-консалтингу.

30. Критерії вибору менеджером послуг внутрішнього чи зовнішнього консультування, зовнішнього консультанта.

31. Контрактне регламентування відносин організації та зовнішнього консультанта.

32. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування.

33. Бізнес-консалтинг як об'єкт консультативного менеджменту.

34. Головні види консалтингової діяльності.

35. Головні організаційні форми бізнес-консалтингу.

36. Головні принципи та напрями менеджменту бізнес-консалтингу.

37. Мережевий принцип управління бізнес-консалтингом.

38. Управління внутрішніми та зовнішніми мережами

бізнес-консалтингу.

39. Принцип клієнтоорієнтованості управління бізнес-консалтингом.

40. Принцип забезпечення інтелектуальної безпеки бізнес-консалтингу.

41. Управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу.

42. Управління внутрішнім, інтерактивним та традиційним маркетингом у сфері бізнес-консалтингу.

43. Формальний та неформальний маркетинг консалтингових послуг.

44. Маркетинговий комплекс консалтингових послуг «8Р».

45. Головні принципи просування консалтингових послуг.

46. Консультаційний процес як об'єкт консультативного менеджменту: визначення та стадії

47. Головні завдання управління консультуванням на початковій стадії консультаційного процесу.

48. Техніко-економічне завдання консультанту: зміст, структура, функції.

49. Консультаційна пропозиція консультанта: зміст, структура та роль в організації консультаційного процесу.

50. Функції менеджменту консультування на основній та заключній стадіях консультаційного процесу.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	4
3. Інтернет-ресурс.....	23
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	25
5. Питання до заліку.....	25

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСУЛЬТАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
заочної форми навчання

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

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*