МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

ПЛАНИ 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

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»
денної 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» денної форми навчання / уклад. О. С. Марченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 58 с.

У к л а д а ч О. С. Марченко

Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою університету (протокол № 5 від 14.05.2019 р.)

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Навчальна дисципліна «Консультативний менеджмент» спрямована на набуття студентами системних знань з методології, методики та практики консультативного менеджменту як сучасного напряму професійної діяльності в сфері менеджменту організацій та адміністрування. Її вивчення дозволить сформувати сучасне розуміння змісту, цілей, завдань менеджменту консультаційного процесу в організації, принципів, заходів, методів та прийомів консультування як інструменту ефективної управлінській діяльності; освоїти 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 для досягнення цілей менеджменту організації.

Курс консультативного менеджменту складається з двох розділів: професійне консультування в системі менеджменту організації; менеджмент консультаційної діяльності. Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: відповіді на теоретичні та тестові запитання для самоконтролю, розв'язання практичних та тестових завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль 1. ПРОФЕСІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Консультування як об'єкт та специфічна функція менеджменту організацій

План

1. Предмет навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент». Головні блоки консультативного менеджменту: консультаційне управління та менеджмент консультаційної діяльності.
2. Консультування як об'єкт та інструмент консультативного менеджменту. Консультації. Консультаційні послуги. Консультаційні проекти, їх види та моделі.
3. Внутрішнє та зовнішнє консультування: загальне та особливе. Консультативний менеджмент та управлінське консультування. Менеджер як консультант.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Визначте предмет навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент»
2. Визначте зміст консультативного менеджменту як складової менеджменту організацій.
3. Які управлінські блоки є складовими консультативного менеджменту?
4. Визначте зміст консультаційного (консультаційної форми) управління та менеджменту консультування.
5. Визначте консультаційні послуги.
6. Які види консультацій ви знаєте?

7. Чим консультаційний проект відрізняється від консультації?

8. Які види консультаційних проектів ви знаєте?

9. Охарактеризуйте головні моделі консультаційних проектів.

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

Практичне завдання

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

Внутрішній консультант		*Зовнішній консультант*	
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, консультування підлеглих 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 та 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. *Управління консультуванням як складова консультативного менеджменту – 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 у формі надання консультаційної допомоги менеджменту та фахівцям організації з метою розв'язання проблем їх професійної діяльності та досягнення певних цілей управління організацією, її підрозділами, персоналом;

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.

3. *Консультаційне управління як складова консультативного менеджменту – це:*

а) управлінська діяльність менеджерів організації, головним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, 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 у формі надання консультаційної допомоги менеджменту та фахівцям організації з метою розв'язання проблем їх професійної діяльності й досягнення певних цілей управління організацією, її підрозділами, персоналом;

г) консультаційна діяльність менеджерів організації як керівників;

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.

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

а) письмова консультація;

б) консультаційна послуга;

в) консультаційна пропозиція;

г) консультаційний проект;

д) усна консультація.

5. *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.

6. *За яким критерієм консультаційні проекти класифікуються на унікальні, високоіндивідуалізовані та стандартні:*

а) масштабом проекту;

б) видом проблеми клієнта;

в) ступенем інноваційності проекту та його результату;

г) вимогами, що ставляться до знань, досвіду, навичок консультантів;

д) джерелом фінансування.

7. *Незалежність – це характеристика:*

а) внутрішнього консультування;

б) зовнішнього консультування;

в) внутрішнього та зовнішнього консультування;

г) це не є характеристикою будь-якого консультування;

д) консультант залежить від клієнта.

8. *Що є перевагою зовнішнього консультування у порівнянні з внутрішнім?*

а) професійність консультування;

б) здатність до інноваційних рішень;

в) знання методів консультування;

г) досвід з розв'язання проблем господарювання у різних галузях економіки;

д) заінтересованість в успішному розв'язанні господарської проблеми підприємства.

9. *Що в переліку є перевагою внутрішнього консультування у порівнянні із зовнішнім*?

а) професійність консультування;

б) здатність до інноваційних рішень;

в) знання методів консультування;

г) забезпечення конфіденційності;

д) заінтересованість в успішному розв'язанні господарської проблеми підприємства.

10. *Яка риса з наведених у переліку поєднує внутрішнє та зовнішнє консультування?*

а) професійність;

б) низькі витрати організації на отримання консультаційної допомоги;

в) можливість всебічного контролю діяльності консультанта;

г) висока довіра з боку менеджмента організації;

д) забезпечення конфіденційності.

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., 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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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.* Ополе (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 сполучення 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 з забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультування з метою розв'язання її проблем та досягнення необхідного рівня ефективності та конкурентоспроможності. Важливо розуміти, 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.

Розкриваючи друге питання, слід усвідомити консультування як процес 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; сформувати розуміння, що 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, включає етапи: діагностика (виявлення проблем), розробка рішень, впровадження рішень. Важливо мати уявлення про види консультаційних проектів: стратегічні, операційні, унікальні, високоіндивідуалізовані, стандартні та ін. Здійснення консультаційного проекту може тривати від декількох тижнів до декількох місяців; його життєвий цикл охоплює такі фази: ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, завершення. Важливо набути знань щодо суті та значення головних моделей консультаційного проекту: «водоспаду», інтерактивної, спіральної, інкрементної.

При вивченні третього питання необхідно з'ясувати зміст, переваги та недоліки внутрішнього і 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.

Тема 2. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями

План

1. Роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями. Інтелектуальна організація, що навчається, як об'єкт менеджменту знань.

2. Консультування як канал знаннєвих ресурсів організації. Знання та інформація як об'єкт управління. Інтеграція знань в процесі консультування.

3. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом та забезпеченні інтелектуальної безпеки організації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яку роль в управлінні знаннями виконує консультативний менеджмент?
2. Які головні ознаки інтелектуальної організації, що навчається.
3. У чому полягає роль професійного консультування як каналу знаннєвих ресурсів організації.
4. Які головні форми знань вам відомі?
5. Розкрите зміст управління інтеграцією знань в процесі консультування.
6. Які складові ланцюжка знань в організації ви знаєте?
7. Розкрийте основні завдання консультативного менеджменту в сфері управління знаннями.
8. Охарактеризуйте завдання консультативного менеджменту з формування та використання бази знань організації.
9. Які ви знаєте структурні елементи карти знань організації?
10. Охарактеризуйте роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації.
11. Охарактеризуйте завдання консультативного менеджменту в забезпеченні інтелектуальної безпеки організації.

Практичне завдання

Визначте форми та методи трансформації неявних знань працівників організації у колективні знання та формалізовану базу знань.

Неявні знання працівників організації	*Форми та методи трансформації неявних знань працівників*	
	у колективні знання	у формалізовану базу знань організації
Знання технології, методів та інструментів виробничого, господарського, інноваційного, управлінського та ін. процесів		
Досвід та навички професійної діяльності		
Досвід та навички формування ефективних міжособистісних відносин		
Навички командної роботи		
Знання інформаційних технологій		

Тестові питання

1. *Невіддільні від працівників організації знання – це:*
а) суб'єктивні знання;
б) професійні знання;
в) кодифіковані знання;
г) формалізовані знання;
д) об'єктивовані знання.

2. *Кодифіковані знання – це:*

а) невіддільні від людини знання, які можуть бути як персональними, так і колективними;

б) професійні знання чи знання певної предметної області;

в) навички окремих працівників, організаційні традиції;

г) знання, які є відокремленими від людини, представленими в знаковій формі чи у формі символів;

д) знання, які знайшли втілення в об'єктивній формі процесів діяльності, її інструментів та результатів.

3. *Знання, які знайшли втілення у об'єктивній формі процесів діяльності, її інструментів та результатів – це:*

а) суб'єктивні знання;

б) професійні знання;

в) кодифіковані знання;

г) формалізовані знання;

д) об'єктивовані знання.

4. *Соціалізація знань – це:*

а) ланцюжок інтеграції знань в організації;

б) перетворення неявних знань у явні на основі їх кодифікації;

в) передавання неявних знань у процесі діалогу, обміну досвідом, консультування та навчання;

г) перенесення явних знань у документи та бази даних;

д) перетворення явних знань у неявні за допомогою навчання, консультування, практичної діяльності із застосування знань.

5. *Екстеріоризація знань – це:*

а) ланцюжок інтеграції знань в організації;

б) перетворення неявних знань у явні на основі їх кодифікації у професійні знання;

в) передавання неявних знань у процесі діалогу, обміну досвідом, консультування та навчання;

г) перенесення явних знань у документи та бази даних;

д) перетворення явних знань у неявні за допомогою нав-

чання, консультування, практичної діяльності із застосування знань.

6. *Що у переліку не є складовою формалізованої бази знань організації?*

а) посадові інструкції;

б) неявні знання працівників організації;

в) інструкції, що регулюють управлінську діяльність;

г) документація з технології виробництва;

д) внутрішні нормативні документи організації.

7. *До неформалізованої бази знань організації належать:*

а) внутрішні нормативні акти організації;

б) професійні знання, носіями яких є її працівники та власники;

в) кодифіковані знання;

г) технологічна документація;

д) методичні розробки.

8. *До якої складової інтелектуального капіталу належать об'єкти інтелектуальної власності організації?*

а) людський капітал;

б) організаційний капітал;

в) мережевий капітал;

г) партнерський капітал;

д) оборотний капітал.

9. *Розповсюдження знань у процесі внутрішнього консультування та при використанні послуг зовнішніх консультантів – це складова ланцюжка інтеграції знань:*

а) залучення знань;

б) перетворення знань;

в) обмін знань;

г) дифузія знань;

д) використання знань.

10. *Формалізовані знаннєві ресурси організації – це складова:*

а) людського капіталу організації;
б) структурного капіталу організації;
в) оборотного капіталу організації;
г) основного капіталу організації;
д) запозиченого капіталу організації.

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., 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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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.* Ополе (Польща). 2017. С. 184–190.

Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Камінська Т. М. та ін. за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с.

Методичні поради до самостійної роботи

При вивченні першого питання важливо сформувати розуміння, що консультативний менеджмент, спрямований на забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультаційних послуг, є складовою управління знаннями, яке за ресурсним підходом належить до сфери управління ресурсами; за процесним підходом – це управління внутрішнім рухом знань в організації; за функціональним – це сукупність загальних і 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 є управлінським блоком консультативного менеджменту. Слід визначити поняття інтелектуальної організації, що навчається, та сформувати знання щодо ролі консультативного менеджменту в управління знаннями за його напрямами: 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) консультування менеджером підлеглих з питань ефективного виконання його завдань.

Щоб розкрити зміст другого питання, необхідно визначити головні форми знань – суб'єктивні (індивідуальні та колективні), кодифіковані, об'єктивовані. Слід сформувати розуміння, що напрямом консультативного менеджменту є управління інтегра-цією знань в процесі консультування як комплексним багатостадійний процесом руху знань в організації, результатом якого є їх втілення у продукти,

послуги, технології тощо. Важливо охарактеризувати головні напрями управління ланцюжком інтеграції знань в процесі консультування. Необхідно знати завдання консультативного менеджменту з: а) сприяння формуванню бази знань організації як формалізованої та неформалізованої; б) управління створенням, накопиченням та ефективним використанням бази знань внутрішнього консультування, у складі якої наукові розробки та методики, начальні програми, засоби та прийоми професійного консультування тощо; в) розробки карти знань консультаційної діяльності, що включає джерела й точки використання знань у процесі внутрішнього консультування й залучення послуг зовнішніх консультантів, схему їх руху від джерел до точок використання та форми зворотного зв'язку консультантів та отримувачів консультацій.

Вивчення третього питання повинно бути спрямовано на з'ясування принципів та заходів управління інтелектуальним капіталом організації. По-перше, важливо знати такі складові інтелектуального капіталу, як: а) структурний капітал, у складі якого – організаційний капітал та мережевий капітал, що включає клієнтський та партнерський капітали; б) людський капітал як вартість знань, здатностей, навичок та вмінь працівників організації; в) інтелектуальні капітали процесів та інновацій. По-друге, слід сформувати розуміння менеджменту інтелектуального капіталу як управління інвестиціями організації в інтелектуальні ресурси, капіталізацією спеціальних знань та інформації. По-третє, важливо розкрити роль консультативного менеджменту в управління інтелектуальним капіталом організації. Слід визначити зміст інтелектуальної безпеки організації як захищеності її знаннєвих ресурсів, їх носіїв, ланцюжка знань. Складовою інтелектуальної безпеки організації є безпека її внутрішнього консультаційного ринку, забезпечення конфіденційності у процесі консультування, що є функціями консультативного менеджменту.

Т е м а **3. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями**

План

1. Консультування як форма організаційних комунікацій: напрями та моделі.
2. Головні елементи консультування як організаційної комунікації. Якість комунікацій у процесі консультування. Консультаційна та комунікаційна компетентність менеджера як консультанта.
3. Загальні моделі консультування та поведінкові ролі менеджера як консультанта. Управлінські моделі консультування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте завдання консультативного менеджменту в управлінні комунікаційним процесом в організації.
2. Яка роль менеджера в консультаційному процесі?
3. Визначте зміст та основні функції комунікацій в організації.
4. Охарактеризуйте напрями комунікативного потоку в організації в процесі консультування.
5. Які види відносин консультантів та споживачів (замовників) консультаційних послуг ви знаєте?
6. Які моделі комунікацій характерні для консультаційного процесу в організації?
7. Охарактеризуйте головні елементи консультування як організаційної комунікації.
8. Визначте критерії професіоналізму менеджера як консультанта.
9. Які поведінкові ролі притаманні менеджеру як консультанту в консультаційному процесі?
10. Яка модель консультування передбачає співпрацю менеджера як консультанта та його підлеглих (внутрішнє консультування), зовнішнього консультанта та менеджера консультування (зовнішнє консультування) на всіх стадіях консультаційного процесу?
11. За якою моделлю консультування менеджер як

консультант є експертом, який пропонує рішення сформульованої підлеглими проблеми?

12. Якій моделі консультування найхарактернішими є відносини менеджера як консультанта та підлеглих (внутрішнє консультування) консультанта та менеджера консультування (зовнішнє консультування) у формі «доктор-пацієнт»?

13. Розкрийте управлінські моделі організаційних комунікацій у формі консультування.

14. Визначте структуру, види та роль ділової бесіди як управлінської моделі консультування.

Практичне завдання

Визначте, які дії з наведених у переліку здійснює менеджер як консультант відповідно до моделей консультування.

Види діяльності	*Моделі консультування*		
	експертна	проектна	процесна
Збір інформації			
Аналіз інформації			
Діагностика проблеми з метою її визначення та формулювання			
Аналіз результатів діагностики проблеми			
Формулювання проблеми			
Додаткова діагностика проблеми з метою уточнення її формулювання			
Аналіз результатів додаткової діагностики проблеми			
Визначення варіантів розв'язання проблеми			
Вибір найкращого варіанта розв'язання проблеми			
Розробка заходів розв'язання проблеми			
Впровадження рекомендацій щодо розв'язання проблеми			
Оцінка результатів консультаційного проекту			

Тестові питання

1. *Визначте напрям комунікативного потоку в організації у процесі консультування, якщо здійснюється зворотній зв'язок підлеглих та менеджера як консультанта?*

а) горизонтальний напрям;
б) вертикальний низхідний напрям;
в) вертикальний висхідний напрям;
г) горизонтальний та вертикальний напрями;
д) вертикальний напрям.

2. *Що в переліку не є елементом консультування як організаційної комунікації?*

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

3. *Назвіть вид відносин зовнішнього консультанта та менеджера організації, якщо їх метою є визначення ціни та форми оплати консалтингових послуг?*

а) професійні відносини;
б) економічні відносини;
в) організаційно-управлінські відносини;
г) правові відносини;
д) міжособистісні відносини.

4. *До якого виду відносин консультанта та споживача консультаційної послуги належать відносини, пов'язані з укладенням та контролем виконання контракту з надання консалтингових послуг?*

а) професійні відносини;
б) економічні відносини;
в) організаційно-управлінські відносини;
г) правові відносини;
д) міжособистісні відносини.

5. *Довготривале спілкування менеджера та підлеглого, який є активним учасником консультаційного процесу, характерне:*

а) експертній моделі консультування;

б) проектній моделі консультування;

в) процесній моделі консультування;

г) усім моделям процесу консультування;

д) внутрішньому консультуванню.

6. *Менеджер надає підлеглому консультацію як схему вирішення проблеми відповідно до:*

а) експертної моделі;

б) проектної моделі;

в) процесної моделі;

г) ці види діяльності консультанта здійснюються при всіх моделях процесу консультування;

д) внутрішнього консультування.

7. *Менеджер є діагностом проблеми та розробником проекту її розв'язання відповідно до:*

а) експертної моделі;

б) проектної моделі;

в) процесної моделі;

г) всіх моделей процесу консультування;

д) внутрішнє консультування.

8. *Яка поведінкова роль менеджера як консультанта є відмінною ознакою процесної моделі консультування? Роль:*

а) пропагандиста;

б) експерта;

в) діагноста;

г) координатора співпраці;

д) проектанта.

9. *Якщо проблема для менеджера як консультанта є стандартною, типовою, то найефективнішою моделлю консультування є:*

а) експертна;

б) проектна;

в) процесна;

г) навчальна;

д) інноваційна.

10. *Якщо менеджер як консультант співпрацює з підлеглими на всіх стадіях консультаційного процесу, то це модель:*

а) експертна;

б) проектна;

в) процесна;

г) сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування;

д) зовнішнього консультування.

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., 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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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.* Ополе (Польща). 2017. С. 184–190.

Гончарова М. Л., Розкошна О. А. Сучасні моделі консультування у практиці менеджерів організацій. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_M/Honcharova_9.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Методичні поради до самостійної роботи

Вивчаючи перше питання, важливо зрозуміти, що консультування є формою організаційних комунікацій; завданнями консультативного менеджменту є організація ефективних комунікацій в процесі управління консультуванням та реалізації консультаційної функції менеджерів як керівників. Необхідно засвоїти функції комунікацій в організації. Слід сформувати знання про: а) головні напрями комунікативного потоку у процесі консультування в організації: вертикальний (низхідний та висхідний), горизонтальний; б) моделі: комунікація як взаємодія; комунікація як процес.

Друге питання передбачає вивчення головних елементів консультування як організаційної комунікації: джерело – це менеджери, які здійснюють консультаційну функцію, внутрішні та зовнішні консультанти, працівники організації; кодування як переклад ідей джерела комунікації (менеджерів та консультантів) у систематичний набір символів, на мову, що виражає його цілі; передача сигналу, що здійснюється у процесі консультування; канали як передавальні механізми від джерела консультації до одержувача інформації: усна чи письмова консультації, поради, рекомендації, експертні висновки, консультаційні проекти, ділові бесіди, збори, наради, виступи керівників, інструктаж менеджером підлеглих тощо; розшифрування-прийом – інтерпретація інформації її одержувачем; зворотний зв'язок. Слід розуміти, що якість комунікацій у процесі консультування залежить від психологічного типу одержувачів консультації, консультаційних та комунікаційних компетентностей менеджера, який управляє процесом

консультування та консультує, перешкод та бар'єрів руху інформації в організації, моделей консультування.

При вивченні третього питання доцільно здійснити порівняльний аналіз загальних моделей консультування: експертної, проектної, процесної, що дозволить з'ясувати їх головні характеристики. Слід звернути увагу на принципи навчального консультування. Важливим є з'ясування функцій менеджера у процесі консультування відповідно до його моделей. Необхідно знати поведінкові ролі менеджера як консультанта у консультаційному процесі: пропагандист, експерт, діагност, координатор, викладач, помічник, розробник альтернатив, пошукач фактів. Слід скласти уявлення про 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

Тема 4. Управління процесом консультування в організації

План

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

2. Ринок консалтингових послуг як канал професійної консультаційної допомоги у розв'язанні проблем організації. Головні характеристики та типи послуг бізнес-консалтингу.

3. Вибір консультанта. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування. Самоменеджмент менеджера як консультанта.

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. Розкрийте основні характеристики таких організаційних форм внутрішнього консультування, як консультування-функція та консультування-професія.
4. Розкрийте головні характеристики діяльності консультаційного відділу-центру обслуговування.
5. Розкрийте види та головні характеристики діяльності консультаційних підрозділів – центрів відповідальності.
6. За яким критерієм визначаються типи послуг бізнес-консалтингу – послуги-функції та послуги консультативного типу?
7. Визначте поняття консалтингового ринку та розкрийте його головні характеристики як каналу професійної консультаційної допомоги організації.
8. Які є критерії вибору послуг внутрішніх чи зовнішніх консультантів?
9. Які є критерії вибору зовнішнього консультанта організації?
10. Чому ефективне сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування є чинником отримання організацією якісної професійної допомоги у розв'язанні господарських проблем?

Практичне завдання

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

Послуги консалтингової компанії BDO Україна

№	*П о с л у г и*
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 M & A-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 – центр обслуговування;

б) консультування-функція;

в) консультування-професія;

г) консультаційний підрозділ – центр прибутку;

д) консультаційний підрозділ – центр витрат.

2. *Яка організаційна форма внутрішнього консультування характеризується найбільшим впливом ринкових чинників на управління консультаційною діяльністю в організації?*

а) консультаційний відділ – центр обслуговування;

б) консультаційна служба;

в) консультаційний підрозділ – центр витрат;

г) консультаційний підрозділ – центр прибутку;

д) консультаційне підприємство у складі корпорації.

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

а) консультаційний відділ – центр обслуговування;

б) консультування-функція;

в) консультування-професія;

г) консультаційний підрозділ – центр прибутку;

д) консультаційний підрозділ – центр витрат.

4. *Якій організаційній формі внутрішнього консультування притаманні ознаки зовнішнього консультування?*

а) консультаційному відділу – центру обслуговування;

б) консультуванню-функції;

в) консультуванню-професії;

г) консультаційному підрозділу – центру прибутку;

д) консультаційному підприємству.

5. *У чому головна відмінність змісту понять «консультування» та «консалтинг»?*

а) високий рівень професіоналізму;

в) послідовність дій та заходів, які здійснює консультант у процесі консультування;

г) необхідність володіння консультантом заходами та методами підприємницької діяльності;

д) професійна допомога з розв'язання проблем суб'єктів господарювання.

6. *Яка ознака є специфічною для послуг бізнес-консалтингу?*

а) мінливість якості;

б) можливість одержання «у запас»;

в) складність стандартизації;

г) нематеріальність;

д) невіддільність від джерела.

7. *Виконання зовнішнім консультантом певних функцій персоналу 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.

8. *Ведення зовнішнім консультантом бухгалтерського обліку в клієнтській 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.

9. *Виконання зовнішнім консультантом певних робіт як необхідних складових процесу консультування – 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.

10. *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 на основі власних знань та досвіду;

г) сполучення послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів;

д) вивчення та використання порад досвідчених підприємців.

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., 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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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.

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. Необхідно знати головні організаційні форми внутрішнього консультування: консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ, консультаційний підрозділ (центри витрат, прибутку, інвестицій), консультаційна служба, консультаційне підприємство. Важливо розуміти, що посади в організації розділяються на консультуючі й ті, що приймають рішення. Менеджери як керівники певного рівня поєднують свої управлінські функції та консультування у різних формах. Надання порад, консультацій підлеглим є функцією менеджера, що вимагає від нього певних знань, навичок та управління. Важливо сформувати розуміння механізму внутрішнього консультаційного ринку організації як обороту консультаційних послуг в організації. Слід визначити його головних суб'єктів, розкрити вплив ринку консалтингових послуг на внутрішній консультаційний ринок організації, з'ясувати засади формування внутрішньої ціни консультаційної послуги.

Розглядуючи друге питання, потрібно засвоїти знання про: а) головні характеристики консалтингових послуг: нематеріальність; невіддільність від консультанта та клієнта, якому належить активна роль на всіх стадіях консультаційного процесу; нерозривність виробництва та споживання як співпраця консультанта та клієнта; залежність якості консультування не тільки від консультанта, а й від клієнта, його здатності до співпраці з консультантом, засвоєння рекомендацій та їх впровадження у практику бізнесу; унікальність послуги,

обумовлена особливостями бізнесу конкретного клієнта, складність її тиражування; можливість одержання «у запас», до моменту виникнення проблеми; необхідність договірного встановлення правомочностей консультанта та клієнта щодо використання та поширення у майбутньому спеціальних знань та інформації, переданих консультантом клієнту, та інформації, отриманої від клієнта консультантом; висока мобільність, що є наслідком нематеріальності послуги; б) типи консалтингових послуг: консалтингові послуги консультативного типу; консалтингові послуги-функції, у складі яких: 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.

У третьому питанні слід розкрити завдання консультативного менеджменту щодо вибору послуг внутрішнього чи зовнішнього консультантів, управління відносинами з 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. Слід знати, що: а) самоменеджмент менеджера як консультанта – це сукупність процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, стимулюванням та контролем менеджером власної консультаційної діяльності; б) тайм-менеджмент управлінця як консультанта – це технологія, що дозволяє організувати та контролювати час консультаційної діяльності менеджера з метою підвищення ефективності його використання.

Т е м а **5. Менеджмент консалтингової діяльності**

План

1. Бізнес-консалтинг як об'єкт консультативного менеджменту. Види консалтингової діяльності. Організаційні форми бізнес-консалтингу.
2. Основні принципи та напрями менеджменту бізнес-консалтингу.
3. Управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте професійні, підприємницькі та сервісні характеристики бізнес-консалтингу.
2. Що дає підстави визначати бізнес-консалтинг каналом впровадження знань з економіки, менеджменту, права у господарську практику?
3. Які специфічні переваги та недоліки притаманні організаційним формам підприємницької діяльності в сфері бізнес-консалтингу?
4. Розкрийте головні види консалтингової діяльності.
5. Розкрийте головні принципи управління консалтинговою діяльністю.
6. Яка роль внутрішніх та зовнішніх мереж консалтингової фірми у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнес-консалтингу?
7. Розкрийте принципи управління робочими та проектними командами консультантів.
8. Як ви розумієте поняття клієнторієнтованості бізнес-консалтингу?
9. Яку роль відіграє клієнтоорієнтованість у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-консалтингу?
10. Розкрийте зміст елементів маркетингового

комплексу консалтингових послуг «8Р».

11. Як здійснюються внутрішній та інтерактивний маркетинг послуг бізнес-консалтингу?

12. Розкрийте зміст формального та неформального маркетингу консалтингових послуг.

Практичне завдання

Визначте переваги та недоліки головних організаційних форм бізнес-консалтингу. Заповніть таблицю.

Одноособове володіння		*Партнерство*		*Корпорація*	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки

Тестові питання

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

а) обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнесу;

б) необхідність самостійного прийняття рішень;

в) обмеженість фінансових ресурсів бізнесу;

г) залежність від здатностей власника управляти бізнесом;

д) ризики та відповідальність власника бізнесу.

3. *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 у спіх бізнесу.

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

а) можливість залучення та використання фінансових ресурсів акціонерів;

б) обмежена відповідальність акціонерів;

в) компетентний менеджмент;

г) можливість залучення та закріплення висококваліфікованих консультантів через механізм акціонування;

д) висока кредитоспроможність.

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

а) обмеженість впливу дрібних акціонерів на бізнес;

б) конфлікт інтересів акціонерів;

в) конфлікт інтересів акціонерів та менеджменту корпорації;

г) ризики втрати акцій та невиплати дивідендів;

д) можливість розбіжності інтересів консультантів як акціонерів консалтингового бізнесу та професіоналів бізнес-консалтингу.

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. *Мережі консалтингової фірми, учасниками яких є автономні продуценти аналогічних консалтингових послуг, є видом:*

а) внутрішніх мереж;

б) внутрішньопослугових мереж;

в) міжпослугових мереж;

г) міжгалузевих мереж;

д) інфраструктурних мереж.

8. *Інтерактивний маркетинг базується на ефективних взаємовідносинах:*

а) менеджменту консалтингової фірми та її клієнтів;

б) менеджменту консалтингової фірми та її співробітників-консультантів;

в) консультантів та клієнтів консалтингової фірми;

г) підрозділів консалтингової фірми;

д) співробітників консалтингової фірми.

9. *Внутрішній маркетинг базується на ефективних взаємовідносинах:*

а) менеджменту консалтингової фірми та її клієнтів;

б) менеджменту консалтингової фірми та її співробітників-консультантів;

в) консультантів та клієнтів консалтингової фірми;

г) підрозділів консалтингової фірми;

д) співробітників консалтингової фірми.

10. *Що в переліку є характеристикою такого елементу маркетингового комплексу юридичного консалтингу, як «люди» (5Р)*?

а) клієнти та менеджмент консалтингової фірми;

б) консультанти та менеджмент консалтингової фірми;

в) консультанти та клієнти консалтингової фірми;

г) персонал консалтингової фірми;

д) сукупність дійсних та потенційних клієнтів консалтингової фірми.

Список рекомендованої літератури

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

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

Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ.* 2013. № 4. С. 15–24. URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/04/2.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. *Економічний простір*. 2013. №71. С. 5-14. URL: www.irbis-

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 26. 02. 2018).

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

Воронкова А. Е., Рибакова Т. О. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: http://manved.at.ua /publ/rinok_konsultacijnikh_poslug_v_sferi_zovnishno

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., 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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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*. Ополе (Польща). 2017. С. 184–190.

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій: електронне видання: галузь знань 0304 «Право», освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр», спеціальність 8.03040101 «Правознавство» для студентів денних факультетів / укл.: Шевченко Л. С. та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 216 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 132 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 26.02.2018).

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

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

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

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

Методичні поради до самостійної роботи

При підготовці першого питання треба звернути увагу на визначення змісту бізнес-консалтингу як: а) діяльності фахівців з різних галузей знань з надання професійної допомоги підприємцям 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, оскільки бізнес-консалтинг – це консалтингове обслуговування клієнтів. Слід зосередитися на з'ясуванні видів консалтингової діяльності. За предметним підходом – це консалтинг виробничий, фінансово-інвестиційний, бухгалтерський, оцінюючий, маркетинговий, кадровий, організаційний, інноваційний, юридичний, корпоративний, навчальний, міжнародний, IT-консалтинг. Важливо сформувати уявлення про головні організаційні форми консалтингового бізнесу: одноособове володіння, партнерство, корпорація. Необхідно з'ясувати їх специфічні переваги та недоліки, що

обумовлені особливостями підприємницької діяльності в сфері бізнес-консалтингу.

При вивченні другого питання слід засвоїти знання про головні характеристики сервісного менеджменту як управлінської діяльності в сфері послуг, орієнтованої на якісне задоволення потреб клієнтів. У сфері бізнес-консалтингу менеджмент синтезує управління: а) інтелектуальною діяльністю; б) послуговою діяльністю в) консультаційною діяльністю професійних консультантів; в) підприємницькою діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язані проблем ведіння бізнесу. Важливо розуміти, що менеджменту бізнес-консалтингу притаманні: 1) загальні функції управління організацією: планування, організація, мотивація, контроль, та сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво; 2) специфічні функції управлінської діяльності, що відбивають особливості консалтингових послуг та консалтингового бізнесу: управління, спрямоване на забезпечення клієнтоорієнтованості консалтингової фірми; менеджмент якості консалтингових послуг; управління консультаційним процесом та консультант-клієнтськими відносинами; управління консалтинговим обслуговуванням клієнтів; менеджмент консалтингового бізнесу. Слід скласти уявлення про головні принципи менеджменту бізнес-консалтингу, серед яких: оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів бізнес-консалтингу, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності, внутрішніх та зовнішніх мереж консалтингу; інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингу; клієнтоорієнтованість; формування ефективних відносин та співпраці консультантів і клієнтів у процесі консультування; орієнтація на якісні критерії діяльності консультанта і консалтингового продукту; інтелектуальна безпека консалтингу.

Вивчаючи третє питання, важливо знати, що маркетинг консалтингових послуг – це цілеспрямована діяльність менеджерів та фахівців консалтингової фірми із забезпечення консультантам та їх професійним діям високого конкурентного статусу на ринку консалтингових послуг шляхом задоволення

потреб клієнтів у високоякісному консалтинговому обслуговуванні. Слід визначити зміст: а) внутрішнього маркетингу як здійснення менеджментом консалтингової фірми 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. Завданням 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. Це зовнішній маркетинг як сукупність принципів, заходів та методів діяльності менеджменту консалтингової фірми з її адаптації до зовнішнього середовища, формування відповідної стратегії та тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення політики цін тощо. Необхідно розрізняти: 1) формальний маркетинг, що здійснюється маркетологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми шляхом використання заходів та методів традиційного маркетингу; 2) неформальний маркетинг як діяльність, яку здійснюють професійні консультанти у процесі консультування. Важливо визначити зміст складових маркетингового комплексу консалтингових послуг«8Р»: продукт (product), ціна (price), методи розподілу (place) та просування (promotion), люди (people) – персонал та клієнти, процес (process), підтвердженні (physical evidence) – відгуки, рекомендації, продуктивність та якість (productivity and quality).

Т е м а **6. Управління консультаційним процесом**

План

1. Консультаційний процес як об'єкт консультативного менеджменту. Головні стадії та технології консультаційного процесу.
2. Головні завдання управління консультуванням на початковій стадії консультаційного процесу.
3. Функції менеджменту консультування на основній та заключній стадіях консультаційного процесу. Оцінка результатів консультаційного процесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Визначте поняття та стадії консультаційного процесу.
2. Що є метою та головними завданнями менеджера на початковій стадії консультаційного процесу?
3. Розкрийте мету й структурні елементи консультаційної пропозиції?
4. Визначте структуру й функції техніко-економічного завдання.
5. Що є метою та завданнями менеджера на основній стадії консультаційного процесу?
6. Розкрийте цілі й заходи діагностики проблеми як технології консультування?
7. Визначте завдання менеджера на фазі діагностики основної стадії консультаційного процесу?
8. Визначте завдання менеджера на фазі розробки та прийняття рішень основної стадії консультаційного процесу?
9. Які професійні дії здійснює менеджер на стадії впровадження консультаційного проекту?

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

11. Яка мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на його заключній стадії?

Практичне завдання

Визначте мету управління консультуванням за стадіями консультаційного процесу.

Стадії консультаційного процесу	*Мета управління консультуванням*
Початкова стадія	
Основна стадія Фаза діагностики проблеми	
Фаза розробки консультаційного проекту	
Фаза впровадження рекомендацій	
Заключна стадія	

Тестові питання

1. *Досягнення єдності у розумінні менеджером та консультантом змісту та майбутніх результатів консультування – це завдання менеджера 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.

2. *Детальне та глибоке вивчення й остаточне формулювання 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.

3. *З'ясування шляхів та методів розв'язання 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.

4. *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.

5. *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.

6. *Визначення співробітників організації, які будуть співпрацювати з консультантом, 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.

7. *Консультаційна пропозиція – це документ, який:*

а) передається консультантом менеджеру консультування у процесі здійснення консультаційного проекту;

б) передається консультантом менеджеру консультування на основній стадії консультаційного процесу;

в) передається консультантом менеджеру консультування на заключній стадії консультаційного процесу;

г) передається менеджером консультування консультанту на початковій стадії консультаційного процесу;

д) передається консультантом менеджеру консультування на етапі впровадження професійних порад у господарську практику організації.

8. *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.

9. *Що слід вважати кінцевим результатом початкової стадії консультаційного процесу, яка здійснюється зовнішніми консультантами*?

а) отримання організацією професійної консультаційної допомоги;

б) укладення контракту з надання консалтингових послуг;

в) попередню діагностику проблеми;

г) затвердження плану надання консультаційної допомоги;

д) розв'язання проблеми організації.

10. *Що слід вважати кінцевим результатом початкової стадії консультаційного процесу, яка здійснюється внутрішніми консультантами*?

а) отримання організацією професійної консультаційної допомоги;

б) укладення контракту з надання консалтингових послуг;

в) попередню діагностику проблеми;

г) отримання необхідних професійних знань та інформації;

д) затвердження плану надання консультаційної допомоги.

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/MONOGRAFII_2009/MARCHENKO_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.

Методичні поради до самостійної роботи

При вивченні матеріалу першого питання важливо знати, що консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, які вживає консультант для вирішення проблем і досягнення позитивних змін організації та/або створення умов, за яких її менеджмент спроможний зробити це самостійно. Консультаційний процес охоплює стадії: а) початкову, на якій здійснюються попередня діагностика та формулювання проблеми організації, визначаються цілі консультування, обираються консультанти (зовнішні, внутрішні) та моделі консультування, укладається контракт із зовнішнім консультантом, визначаються внутрішні консультанти, їх функції та обов’язки щодо консультаційного -

проекту; б) основну, яка має фази всебічної діагностики проблеми організації, уточнення формулювання проблеми, розробки варіантів її розв'язання, вибору найкращого з них, консультаційного супроводу впровадження рекомендацій; в) заключну (післяконтрактну) стадію, на якій здійснюється оцінка результатів консультаційного процесу.

Друге питання присвячено вивченню головних завдань управління консультаційним процесом на його початковій стадії. Важливо знати: метою початкової стадії є забезпечення єдності в розумінні змісту консультаційного проекту менеджером та консультантом. Головні управлінські дії: попередня діагностика й формулювання проблеми організації, вибір консультанта й формування ефективних відносин з ним, розробка й 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 і затвердження плану діяльності внутрішнього консультанта. Необхідно знати, що: а) техніко-економічне завдання – це письмове доручення клієнтської організації консультанту здійснити вказані у ньому професійні дії; б) консультаційна пропозиція – це документ, який відбиває власне бачення консультантом проблеми організації та попередні шляхи її розв'язання з визначенням приблизної імовірності позитивного ефекту.

Робота над третім питанням має за мету закріплення знань про головні завдання менеджера на основній стадії консультаційного процесу, зокрема, на фазі: а) *діагностики* – створення умов для діагностики проблеми як детального й глибокого її вивчення консультантом (інформаційне забезпечення, визначення експертів, співпраця з консультантом), аналіз звіту консультанта з діагностики проблеми, можливе корегування формулювання проблеми відповідно до результатів діагностики; б) *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) *впровадження рекомендацій консультанта* – організація впровадження консультаційного проекту; координація співпраці з консультантом, оцінка результатів проекту, завершення контрактних відносин із зовнішнім консультантом. До завдань менеджера на заключній стадії консультаційного процесу також відносять: виявлення втрат (помилок, недоліків) та здобутків (нові методи, знання, зв'язки); оцінка результатів; аналіз змін, що виникли внаслідок впровадження консультаційного проекту; самоаналіз, що здійснюється менеджером з метою вдосконалення методів його роботи.

Слід сформувати уявлення про результат консультаційного процесу як розв'язання проблеми організації та вигоди, що отримані від консультаційного процесу (економічні: підвищення ефективності, економія витрат, зниження собівартості, зростання рентабельності та ін.; ринкові: вихід на нові ринки, просування нової продукції; кадрові: нові знання, навчання персоналу, подолання конфліктів в організації) тощо. Важливо знати, що завданням менеджера є запобігання ситуаціям, які визначаються як парадокси консалтингу: а) основний консалтинговий парадокс – результати є об'єктивно аргументованими, але для господарської діяльності організації незатребуваними; б) вторинний консалтинговий парадокс – результат консультування приймається організацією, але не впроваджується в господарську практику; в) парадокс зворотного ефекту – рекомендації консультанта організацією впроваджуються, але невідповідно до їх змісту, що нерідко призводить до непередбачуваних наслідків.

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://radakmu.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/ 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 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 консультативного менеджменту:

Оцінка за національною шкалою	*Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ*
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 та зовнішнє консультування: переваги та недоліки.
6. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями.
7. Професійне консультування як канал знаннєвих ресурсів організації.
8. Управління ланцюжком інтеграції знань у процесі консультування.
9. Роль консультативного менеджменту у формуванні, накопиченні та використанні бази знань організації. Карта знань організації.
10. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації.
11. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями.
12. Консультування як форма організаційних комунікацій: напрями та моделі.
13. Основні елементи консультування як організаційної комунікації.
14. Консультаційна та комунікаційна компетентність менеджера як консультанта.
15. Головні види відносин консультанта та споживача (замовника) консультаційної послуги в процесі зовнішнього консультування.
16. Загальні моделі консультування та поведінкові ролі менеджера як консультанта.

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

18. Управлінські моделі консультування.

19. Ділова бесіда як комунікаційна модель консультаційної діяльності менеджера як керівника.

20. Менеджмент внутрішнього консультування: визначення, головні завдання.

21. Організаційні форми внутрішнього консультування в організації.

22. Основні характеристики консультування-функції та консультування-професії як організаційних форм внутрішнього консультування в організації.

23. Внутрішній консультаційний ринок організації як об'єкт консультативного менеджменту.

24. Управління відносинами з зовнішніми консультантами.

25. Ринок консалтингових послуг як канал професійної консультаційної допомоги у розв'язанні проблем організації.

26. Основні характеристики та типи послуг бізнес-консалтингу.

27. Критерії вибору менеджером послуг внутрішнього чи зовнішнього консультування.

28. Критерії вибору менеджером зовнішнього консультанта.

29. Контрактне регламентування відносин організації та зовнішнього консультанта.

30. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування.

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

32. Види консалтингової діяльності.

33. Організаційні форми бізнес-консалтингу.

34. Основні принципи та напрями менеджменту бізнес-консалтингу.

35. Мережевий принцип управління бізнес-консалтингом.

36. Управління внутрішніми та зовнішніми мережами бізнес-консалтингу.

37. Принцип клієнтоорієнтованості управління бізнес-консалтингом.

38. Принцип забезпечення інтелектуальної безпеки бізнес-консалтингу.

39. Управління маркетингом у сфері бізнес-консалтингу.

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

41. Формальний та неформальний маркетинг консалтингових послуг.

42. Маркетинговий комплекс консалтингових послуг «8Р».

43. Принципи просування консалтингових послуг.

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

45. Основні завдання управління консультуванням на початковій стадії консультаційного процесу.

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

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

48. 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…….....	50
4.	Критерії оцінювання рівня підготовки студентів…….	52
5.	Питання до заліку……	53

Н а в ч а л ь н е в и д а н н я

Електронне видання

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»
денної 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*

58