



Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

## УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки  
для самостійної роботи  
здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»



Харків 2024

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ**

Методичні вказівки  
для самостійної роботи  
здобувачів другого (магістерського) рівня  
вищої освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування»

Затверджено  
рішенням  
Науково-методичної ради  
факультету МАП  
Протокол № 8  
від 08.04.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.942(072)

У-67

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 8 від 29.03.2024 р.

**Рецензенти:**

**Ю. І. Данько**, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор;

**В. С. Ніценко**, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

У-67 *Управлінський консалтинг: методичні вказівки для самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» /Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 37 с.*

Видання призначене для представлення програми самостійної роботи з дисципліни «Управлінський консалтинг» за темами: становлення і розвиток управлінського консультування; сутність та особливості консультаційної діяльності; консультаційні послуги: сутність та особливості; класифікація консультаційних послуг; консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку; консалтинг як сфера професійної діяльності; консультаційний процес: зміст та послідовність; комунікації консультаційного процесу; моделі консультування; поведінкові ролі та стратегії консультантів; маркетинг консультаційних послуг; маркетингові стратегії консалтингових організацій; нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

**УДК 005.942(072)**

**Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко**, канд. екон. наук, доцент

© Ткачова С. С., 2024

© ДБТУ, 2024

## ЗМІСТ

Вступ	5
Структура навчальної дисципліни	6
Завдання для самостійної роботи	7
Тема 1 Становлення і розвиток управлінського консалтингу	7
Тема 2 Сутність та особливості консультаційної діяльності	10
Тема 3 Консультаційні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультаційних послуг	15
Тема 4 Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	17
Тема 5 Консультаційний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультаційного процесу	21
Тема 6 Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	24
Тема 7 Маркетинг консультаційних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	27
Тема 8 Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності	30
Методи навчання	33
Методи контролю	33
Методичне забезпечення	35
Рекомендована література	35
Електронні інформаційні ресурси	36

## ВСТУП

Управлінський консалтинг являє собою комплекс спеціальних послуг професійного характеру, що допомагають керівникам та менеджерам аналізувати й розв'язувати проблеми, з якими стикаються сучасні організації. Управлінський консалтинг як сфера професійних послуг розвивається доволі динамічно та впевнено набуває рис самостійної професії. Для того, щоб надавати дійсно корисні та актуальні послуги, консультант повинен постійно бути у курсі економічних, соціальних, політичних змін, що відбуваються у суспільстві. Він має передбачати події, які можуть вплинути на бізнес організацій-клієнтів, і на цій підставі надавати рекомендації, що дійсно допоможуть досягти високих показників підприємства та зберегти їх в умовах кардинальних змін у зовнішньому середовищі. Інформаційні технології та інноваційні підходи в публічному управлінні та адмініструванні сприяють підвищенню попиту на послуги консалтингу та відкривають для консультантів нові перспективи.

Управлінський консалтинг тісно пов'язаний з іншими професійними послугами. Цей взаємозв'язок є багатограним і передбачає як співпрацю й обмін знаннями, так і конкуренцію на національному та міжнародному ринках. В цілому, управлінський консалтинг можна розглядати як складову публічного управління та адміністрування та як окрему сферу професійних послуг. Знання та навички управлінського консалтингу є важливими для формування необхідних якостей магістрів публічного управління та адміністрування.

Основною метою дисципліни «Управлінський консалтинг» є надання здобувачам ґрунтовних знань щодо організації та ефективного здійснення консультаційної діяльності в організаціях, її комплексного забезпечення, удосконалення та розвитку відповідно до сучасних викликів, вимог та змін.

Завданнями дисципліни є ознайомлення здобувачів: з етапами становлення та розвитку управлінського консалтингу в світі та в Україні; з сутністю та особливостями консалтингової діяльності та консалтингових послуг; особливостями створення, управління та розвитку консалтингових організацій; змістом та послідовністю процесу консультування; моделями консультування, що використовуються на практиці; маркетинговим, фінансовим та нормативно-правовим забезпеченням консалтингової діяльності.

У методичних вказівках за кожною темою дисципліни подано перелік питань, що вивчаються, список рекомендованої літератури, завдання для самостійної роботи, тестовий тренінг. В якості завдань для самостійної роботи здобувачам пропонуються практичні завдання, які передбачають збір, систематизацію та аналіз інформації за вказаними питаннями, передбачається робота з кейсами консалтингових компаній, відеоматеріалами тощо. Здобувачам також пропонується завдання з отримання неформальної освіти за однієї з тем дисципліни.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів та тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг	аудиторних			Самостійна робота	
		усього	в тому числі					усього	в тому числі			
лекції	лабораторні		практичні	лекції	лабораторні	практичні						
<b>Розділ 1 Основи управлінського консалтингу</b>												
<b>Тема 1</b> Становлення і розвиток управлінського консалтингу	10	3	2		1	7	10	1	1			9
<b>Тема 2</b> Сутність та особливості консультативної діяльності	10	3	2		1	7	11	1			1	10
<b>Тема 3</b> Консультативні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультативних послуг	12	4	2		2	8	11	1	1			10
<b>Тема 4</b> Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	12	4	2		2	8	11	1			1	10
<i>Разом за розділом 1</i>	44	14	8		6	30	43	4	2		2	39
<b>Розділ 2 Технологія консультативної діяльності</b>												
<b>Тема 5</b> Консультативний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультативного процесу	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
<b>Тема 6</b> Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
<b>Тема 7</b> Маркетинг консультативних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	11	4	2		2	7	11	2	1		1	9
<b>Тема 8</b> Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультативної діяльності	11	4	2		2	7	12	2	1		1	10
<i>Разом за розділом 2</i>	46	16	8		8	30	47	8	4		4	39
<b>Всього годин</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>16</b>		<b>14</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>78</b>

## САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	2	3	4
1	Становлення і розвиток управлінського консалтингу	7	9
2	Сутність та особливості консультативної діяльності	7	10
3	Консультативні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультативних послуг	8	10
4	Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	8	10
5	Консультативний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультативного процесу	8	10
6	Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	8	10
7	Маркетинг консультативних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	7	9
8	Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультативної діяльності	7	10
	<b>Разом</b>	<b>60</b>	<b>78</b>

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

#### ТЕМА 1 СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Етапи становлення управлінського консалтингу в світі. Чинники, які сприяють активному розвитку управлінського консалтингу. Причини виникнення потреб в управлінському консультуванні. Становлення та розвиток управлінського консалтингу в Україні. Учасники українського ринку управлінського консалтингу: консультативні організації, приватні консультанти, професійні асоціації.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-11, 14, 17, 18].

#### Питання теми

- 1.1. Етапи становлення управлінського консалтингу в світі і в Україні.
- 1.2. Ринок управлінського консалтингу України.

## **Завдання для самостійної роботи №1**

1. У мережі Інтернет знайти та систематизувати інформацію про становлення та розвиток управлінського консалтингу в світі та в Україні.
2. Сформувати на підставі зібраної інформації доповідь та презентацію.
3. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на практичному занятті.

## **Завдання для самостійної роботи №2**

1. У мережі Інтернет знайти та систематизувати інформацію про міжнародні та українські професійні асоціації як важливих учасників ринку управлінського консалтингу в світі та в Україні.
2. Сформувати на підставі зібраної інформації доповідь та презентацію.
3. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на практичному занятті.

### ***Кейс***

#### ***Неформальна освіта***

На одній із діючих офіційних платформ онлайн-освіти України (Prometheus, Дія.Освіта, EdEra та ін.) оберіть курс або освітній серіал за темою, пов'язаною з управлінським консультуванням. Під час вибору теми враховуйте – який напрям менеджменту Вам найбільше подобається та за якою темою Ви хотіли би проводити консультації в подальшій діяльності.

#### ***Завдання до кейсу***

1. Для самостійного вивчення обраного курсу або освітнього серіалу необхідно зареєструватися на платформі, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення.
2. Підготуватися до обговорення на практичному занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

#### **Тестовий тренінг**

##### ***1. Коли виникло консультування у широкому розумінні цього терміну?***

- а) виникло у 20-х роках ХХ сторіччя;
- б) існувало завжди;
- в) виникло у післявоєнні роки (50-60-ті роки) ХХ сторіччя ;
- г) на початку ХХ сторіччя.

##### ***2. Коли в світі виникли перші консалтингові фірми?***



- а) виникли у 20-х роках ХХ сторіччя;
- б) існували завжди;
- в) виникли у післявоєнні роки (50-60-ті роки) ХХ сторіччя;
- г) виникли в 70-ті роки ХХ сторіччя.

**3. Консультування стало самостійною сферою бізнесу:**

- а) у 20-х роках ХХ сторіччя;
- б) було завжди;
- в) у 50-х роках ХХ сторіччя;
- г) у 70-х роках ХХ сторіччя.

**4. «Золотим періодом» розвитку консалтингу вважають:**

- а) 20-ті роки ХХ сторіччя;
- б) 30-ті роки ХХ сторіччя;
- в) 50-60-ті роки ХХ сторіччя;
- г) 70-ті роки ХХ сторіччя.

**5. Спочатку в Україні почали працювати:**

- а) державні консалтингові підприємства;
- б) закордонні консалтингові фірми;
- в) вітчизняні консалтингові фірми;
- г) закордонні незалежні консультанти.

**6. Основними факторами, що визначають розвиток ринку консалтингових послуг, є:**

- а) глобалізація економіки, розвиток науки і практики;
- б) новітні інформаційні технології, розвиток глобальної інформаційної мережі;
- в) укрупнення лідерів ринку, нові підходи до споживачів;
- г) всі відповіді є вірними.

**7. Подальший розвиток управлінського консалтингу буде мати такі риси, як:**

- а) більшу спеціалізацію; консалтингові фірми ставатимуть або великими (надання широкого кола послуг), або дрібними (спеціалізація в одній галузі);
- б) консалтингові фірми будуть надавати комплексні послуги і ставати великими;
- в) консалтингові фірми будуть мати більшу спеціалізацію та ставатимуть дрібними (спеціалізація в одній галузі);
- г) тенденція до розвитку консалтингових фірм, які будуть надавати 2-3 послуги.

**8. Зростання кількості консультантів, які не є співробітниками консалтингових фірм, і пропозиція ними якісних послуг за меншу ціну;**

*розробка найновіших способів позиціонування своїх послуг, у зв'язку із зростанням конкуренції, це:*

- а) риси подальшого розвитку кількості консультантів;
- б) тенденції минулих років;
- в) прогноз щодо подальшого розвитку ринку управлінського консалтингу;
- г) опис ринку консалтингових послуг «золотого періоду».

**9. В який період в Україні консалтинг набув великого значення?**

- а) 30-ті роки ХХ сторіччя;
- б) 50-60-ті роки ХХ сторіччя;
- в) 70-ті роки ХХ сторіччя;
- г) в кінці 90-х років ХХ ст.

**10. Які сфера займала лідерські позиції на ринку консалтингу України на початку 2022 року?**

- а) фінансове управління та аудит;
- б) сфера ІТ-консультування;
- в) податковий і юридичний консалтинг;
- г) маркетингові стратегії.

## **ТЕМА 2**

### **СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сутність поняття «управлінський консалтинг»: 3 групи визначень. Види консультаційних продуктів і процесів. Принципи управлінського консалтингу. Сутність поняття «консультаційна діяльність». Мета, об'єкт, предмет консультаційної діяльності. Консультаційна діяльність у міжнародних та українських організаціях.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-14, 16, 19-22].

#### **Питання теми**

2.1. Консалтинг як сфера професійної діяльності. Сутність основних понять.

2.2. Сутність поняття «управлінський консалтинг».

2.3. Класифікація управлінського консалтингу.

#### **Завдання для самостійної роботи**

1. Ознайомитись з Методичними рекомендаціями Міністерства розвитку громад та територій України «Порядок розроблення, затвердження, реалізації,

проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад», 2022 р. за посиланням:

<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/metodychni-rekomendacziyi-.pdf>.

2. Знайти в мережі Інтернет Стратегію розвитку територіальної громади (краще обрати територіальну громаду, в якій Ви проживаєте, або про діяльність якої знаєте).

3. Зробити аналіз відповідності змісту та структури обраної Стратегії розвитку територіальної громади положенням Методичних рекомендацій. Чи відповідає обрана Стратегія розвитку Методичним рекомендаціям?

Таблиця 2.1

### Аналіз Стратегії розвитку обраної територіальної громади

<b>Вимоги Методичних рекомендацій</b>	<b>Наявність в обраній Стратегії розвитку та особливості представлення матеріалів</b>
1	2
1. Назва територіальної громади	
2. Період, на який розроблено Стратегію розвитку	
3. Наявність розділів:	
Розділ 1. Аналітична частина	
Розділ 2. SWOT-аналіз	
Розділ 3. Сценарії розвитку територіальної громади	
Розділ 4. Стратегічне бачення розвитку територіальної громади	
Розділ 5. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади	
Розділ 6. Проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками	
Наявність плану реалізації Стратегії розвитку	
Наявність програм, проєктів, спрямованих на реалізацію Стратегії розвитку	

1	2
Наявність інформації про фінансове забезпечення реалізації Стратегії розвитку	
Чим Вам сподобалась Стратегія розвитку обраної територіальної громади?	
Які пропозиції щодо удосконалення змісту та оформлення Стратегії розвитку Ви би могли запропонувати?	

### Тестовий тренінг

**1. Яке з визначень управлінського консалтингу (управлінського консультування) прийняте Європейською Федерацією асоціацій консультантів з економіки й управління?**

а) процес консультування – це будь-яка форма надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це;

б) управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації;

в) під управлінським консультуванням розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціальних підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень;

г) управлінський консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

**2. Яке з визначень управлінського консалтингу (управлінського консультування) запропонували науковці Леррі Грейнер і Роберт Метцгер?**

а) процес консультування – це будь-яка форма надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій

консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це;

б) управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації;

в) під управлінським консультуванням розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціальних підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень;

г) управлінський консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

**3. Однією з важливих характеристик сфери консультування є те, що вона:**

а) вимагає спільну роботу консультанта і клієнта, проте ступінь участі клієнта різна залежно від проблем, що вирішуються;

б) не вимагає спільної роботи консультанта і клієнта;

в) вимагає спільної роботи консультанта і клієнта;

г) допускає спільну роботу консультанта і клієнта, проте ступінь участі останнього може бути різною, залежно від проблем, що вирішуються.

**4. Метою управлінського консалтингу є:**

а) допомога у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні, управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом, маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо;

б) системна розробка і проведення комплексу змін для переведу клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний;

в) вірними є варіанти а і б;

г) забезпечення вирішення проблеми клієнта.

**5. До консультаційних продуктів та процесів відносяться:**

а) поради, дослідження, навчання, презентації;

б) експертні висновки, бізнес-плани, виявлення споживачів, пошук партнерів;

в) пошук ринків, пошук інвесторів, фінансове управління, сприяння діяльності;

г) всі відповіді є вірними.

**6. Незалежність і об'єктивність допомоги, що надається; професійний підхід до вирішення проблем клієнтів; використання передового досвіду; наукова обґрунтованість при вирішенні проблем, дотримання етичних норм поведінки та ін. – це:**

- а) вимоги до консультантів;
- б) принципи консалтингової діяльності;
- в) чинники, що визначають розвиток консалтингової діяльності;
- г) переваги консалтингової діяльності.

**7. Низку необхідностей: в залученні додаткових інтелектуальних і людських ресурсів для вирішення специфічних завдань; в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління; в автоматизації діяльності, що вимагає певної реорганізації бізнесу, та ін. – називають:**

- а) вимогами до консультантів;
- б) принципами консалтингової діяльності;
- в) причинами виникнення потреби у консалтингових послугах;
- г) чинниками консалтингової діяльності.

**8. На ринку консалтингових послуг України успішно працюють:**

- а) іноземні консалтингові фірми (представництва та філії);
- б) українські багатофункціональні консалтингові фірми;
- в) спеціалізовані консалтингові фірми;
- г) всі відповіді є вірними.

**9. В Україні консалтингові компанії та незалежні консультанти входять до складу професійних об'єднань – асоціацій. Яка із вказаних асоціацій потребує уточнення?**

- а) Асоціація незалежних консультантів України;
- б) Всеукраїнська асоціація консультантів з управління;
- в) Українська асоціація менеджмент-консультантів;
- г) Українська асоціація центрів підтримки бізнесу.

**10. До провідних міжнародних професійних об'єднань консалтингових фірм відносяться:**

- а) Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (FEACO)
- б) Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF);
- в) вірними є варіанти а і б;
- г) Інститут менеджмент-консалтингу (IMC).

## ТЕМА 3

### КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Сутність поняття «консультаційна послуга». Специфічні особливості консультаційних послуг. Ринок консультаційних послуг, його сегментація; життєвий цикл послуг. Класифікація консультаційних послуг за: функціональними потребами, за методологією їх надання, за напрямками управлінської діяльності; характеристика видів послуг.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-11, 13, 14, 16].

#### Питання теми

3.1. Сутність поняття «консультаційна послуга». Специфічні особливості консультаційних послуг.

3.2. Класифікація консультаційних послуг за функціональними потребами клієнтів.

3.3. Класифікація консультаційних послуг за методологією їх проведення.

3.4. Класифікація консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності.

#### Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомитись з діяльністю консалтингової компанії «Час змін» за посиланням: <http://www.chaszmin.com.ua/>.

2. На ютуб-каналі компанії «Час змін» у плейлисті «Історія успіху територіальної громади» обрати 2 відео (інтерв'ю з керівниками територіальних громад) за посиланням: [https://www.youtube.com/@chas\\_zmin/playlists](https://www.youtube.com/@chas_zmin/playlists).

3. На підставі 2 обраних відео-матеріалів зробити аналіз досвіду територіальних громад щодо отримання та використання міжнародних грантів.

4. Розробити письмовий звіт про результати виконаних завдань за темою та підготуватися до представлення на практичному занятті.

#### Тестовий тренінг

***1. Залежно від функціональних потреб клієнтів виділяють такі типи консалтингу:***

- а) стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, підбір кадрів вищої управлінської ланки;
- б) експертний, процесний, навчальний, інтегрований;
- в) операційний, організаційний, експертний, процесний;
- г) експертний, процесний, навчальний, інтегрований, ІТ-консалтинг.

**2. Залежно від методології проведення виділяють такі типи консалтингу:**

- а) стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, підбір кадрів вищого управлінської ланки;
- б) експертний, процесний, навчальний, інтегрований;
- в) операційний, організаційний, експертний, процесний;
- г) експертний, процесний, навчальний, інтегрований, ІТ-консалтинг.

**3. Стратегічний консалтинг пов'язаний з:**

- а) інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проектуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління;
- б) організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури підприємства, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів;
- в) операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановці управлінського обліку;
- г) корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

**4. Виконання всього спектру робіт, від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами, надання консультантові необхідної інформації, контроль його діяльності, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень є:**

- а) процесним консультуванням;
- б) експертним консультуванням;
- в) навчаючим консультуванням;
- г) інтегрованим консультуванням.

**5. Процесне консультування характеризується тим, що:**

- а) включає весь спектр консалтингових робіт і не потребує участі клієнта;
- б) включає процес діагностики і не потребує участі клієнта;
- в) є таким, як і експертне консультування, але потребує участі клієнта;
- г) потребує розкладу дій підприємства на бізнес-процеси.

**6. Навчальне консультування:**

- а) потребує додаткових витрат часу на навчання персоналу;
- б) є навчальним процесом;



- в) є процесом навчання управлінського персоналу;
- г) всі відповіді є вірними.

**7. Інтегроване консультування - це:**

- а) сукупність експертного, процесного та навчального консультування;
- б) сукупність експертного та процесного консультування;
- в) сукупність процесного та навчального консультування;
- г) сукупність експертного та навчального консультування.

**8. В яку кількість груп у Європейському довіднику консультантів усі консалтингові послуги об'єднані?**

- а) у п'ять груп;
- б) у вісім груп;
- в) в одинадцять груп;
- г) у дванадцять груп.

**9. Стратегічне планування, управління проектами, оцінка бізнесу відносяться до групи консалтингових послуг:**

- а) фінансового управління;
- б) адміністрування;
- в) виробництва;
- г) загального управління.

**10. Розробка нової продукції, ціноутворення, соціально-економічне дослідження відносяться до групи консалтингових послуг:**

- а) маркетинг;
- б) загальне управління;
- в) спеціалізовані послуги;
- г) немає правильної відповіді.

**11. Мотивація, тренінги, організаційна культура відносяться до групи консалтингових послуг:**

- а) маркетинг;
- б) загальне управління;
- в) спеціалізовані послуги;
- г) управління кадрами.

**ТЕМА 4**  
**КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ,**  
**УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ. КОНСАЛТИНГ ЯК СФЕРА**  
**ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Суб'єкти консультаційної діяльності: консультаційні (консалтингові) організації та консультанти. Класифікація консультаційних організацій за:

спеціалізацією, розмірами, організаційно-правовими формами, організаційними структурами управління. Стратегія консультаційної діяльності: сутність, особливості розробки та реалізації, професійна та комерційна складові. Стратегічна карта консультаційної організації. Види та характеристики фахівців з управлінського консалтингу. Вимоги до консультантів.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-16, 19-22].

### Питання теми

4.1. Консалтинг як сфера професійної діяльності. Сутність основних понять.

4.2. Класифікація та характеристика консалтингових організацій. Переваги та недоліки.

4.3. Особливості управління консалтинговими організаціями.

4.4. Види та характеристики фахівців з управлінського консалтингу. Вимоги до консультантів.

### Завдання для самостійної роботи

1. У мережі Інтернет знайти інформацію про 3 консалтингові фірми, які працюють в Україні.

2. Зробити порівняльний аналіз фірм за: переліком послуг, які надаються; за складом консультантів; за спеціалізацією фірм; за кількістю проєктів, які розробили консультанти фірм; за наявністю позитивних відгуків тощо.

3. Оцінити сайти 3 обраних консалтингових фірм (за формою таблиці 4.1). Після заповнення таблиці необхідно розробити рекомендації щодо удосконалення сайтів для обраних фірм за критеріями, які отримали найменші бали під час оцінки.

4. За результатами виконаних завдань розробити презентацію та підготуватися до її представлення на практичному занятті.

Таблиця 4.1

### Оцінка сайтів консалтингових фірм

№ з/п	Критерій оцінки сайту	Оцінка сайту у балах (0–5)		
		Ф №1	Ф №2	Ф №3
1	2	3	4	5
<b>1. Дизайн сайту</b>				
1.1	Відповідність фірмовому стилю компанії			
1.2	Кольорове оформлення сайту			
1.3	Оригінальність, ексклюзивність оформлення			
1.4	Легкість сприйняття інформації			
Разом за розділом 1				

1	2	3	4	5
<b>2. Зміст і структура сайту</b>				
2.1	Наявність достатнього обсягу корисної інформації			
2.2	Достатня кількість розділів			
2.3	Частота оновлення інформації			
2.4	Наявність фотогалереї			
Разом за розділом 2				
<b>3. Функціональність сайту</b>				
3.1	Простота і швидкість знаходження інформації			
3.2	Наявність декількох мовних версій сайту			
3.3	Можливості (простота, швидкість) користування сайтом для клієнтів (замовників)			
3.4	Можливості користування сайтом людьми з обмеженими можливостями			
Разом за розділом 3				
<b>4. Інтерактивність сайту</b>				
4.1	Наявність постійного зв'язку з фірмою (контакти)			
4.2	Працеспроможність посилань			
4.3	Адаптація сайту до можливостей сучасних гаджетів			
4.4	Можливості (легкість, швидкість) залишити відгук про фірму, її послуги			
Разом за розділом 4				
<b>5. Характеристики консалтингових послуг фірми</b>				
5.1	Перелік консалтингових послуг			
5.2	Цінова політика фірми			
5.3	Використання маркетингових інструментів для просування та продажу послуг (знижки для постійних клієнтів)			
5.4	Інформація (у т.ч. документи), які підтверджують якість консалтингових послуг			
Разом за розділом 5				
Разом				

Примітка. Ф – це фірма (компанія).

### Тестовий тренінг

**1. Визначити тип консалтингової організації, яка спеціалізується на аудиті, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні:**

- а) спеціалізована;
- б) лідерська;
- в) партнерська;
- г) багатопрофільна.

**2. Визначити тип консалтингової організації, яка працює у певній галузі управлінського консультування:**

- а) спеціалізована;
- б) лідерська;
- в) партнерська;
- г) багатoproфільна.

**3. Визначити тип консалтингової організації, яка створюється навколо сильної особи, висококваліфікованого фахівця:**

- а) спеціалізована;
- б) лідерська;
- в) партнерська;
- г) багатoproфільна.

**4. Визначити тип консалтингової організації, яка об'єднує групу консультантів, кожен з яких досвідчений фахівець у своїй галузі, має свою клієнтуру і може працювати незалежно від інших:**

- а) спеціалізована;
- б) лідерська;
- в) партнерська;
- г) багатoproфільна.

**5. Продовжити визначення: «Консультант – це фахівець, який володіє знаннями з конкретної галузі, який \_\_\_\_\_».**

- а) запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навичок;
- б) володіє спеціальними методиками щодо вирішення проблем;
- в) має посвідчення консультанта;
- г) працює у консалтинговій фірмі.

**6. Завдання консультанта полягає у тому, щоб:**

- а) вирішити проблему клієнта;
- б) розробити методику вирішення проблеми;
- в) провести експертну оцінку проблемного питання, реалізувати рекомендації;
- г) провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації розроблених рекомендацій.

**7. Професія консультанта заснована на двох основних навичках:**

- а) вмінні проводити консультацію і вмінні спілкуватися з клієнтом;
- б) вмінні проводити аналіз і вмінні розробляти пропозиції, що мають практичну спрямованість;
- в) мати теоретичні знання та практичні навички;

г) мати теоретичні знання і вміння проводити аналіз.

**8. Відповідно до спеціалізації виділяють такі види консультантів:**

- а) консультант-універсал, консультант-фахівець;
- б) зовнішній консультант, внутрішній консультант;
- в) консультант-практик, консультант-універсал;
- г) консультант-практик, консультант-фахівець.

**9. Запрошення на роботу в компанію внутрішнього консультанта, як правило, свідчить про:**

- а) наявність певних достатньо серйозних проблем, за вирішення яких керівник готовий платити заробітну плату консультантові;
- б) те, що керівник або топ-менеджмент компанії є прогресивним в галузі менеджменту і маркетингу;
- в) бажання керівника розвивати свою компанію, використовуючи додаткові ресурси;
- г) всі відповіді є вірними.

**10. Співпраця із зовнішнім консультантом дає компанії можливість:**

- а) отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед керівництвом компанії,
- б) скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей;
- в) залучити додаткові інтелектуальні і людські ресурси для вирішення специфічних завдань;
- г) всі відповіді є вірними.

## **ТЕМА 5**

### **КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: ЗМІСТ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

Зміст та послідовність консультаційного процесу: визначення, типові завдання, тривалість, результат. Етапи консультаційного процесу та виконувані роботи. Стадії консультування, зміст та тривалість процесів консультування. Комунікаційні процеси на етапах управлінського консультування.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-14].

#### **Питання теми**

- 5.1. Зміст консультаційного процесу.
- 5.2. Структура та зміст процесу консультування.
- 5.3. Комунікаційні процеси на етапах управлінського консультування.

## Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомитись з Методичними рекомендаціями «Розроблення Програми комплексного відновлення території громад», 2023 р. за посиланням: [https://r2p.org.ua/wpcontent/uploads/2023/01/programa\\_vidnovlennya\\_ukr\\_web-.pdf](https://r2p.org.ua/wpcontent/uploads/2023/01/programa_vidnovlennya_ukr_web-.pdf).

2. Розробити пропозиції щодо відновлення або удосконалення та розвитку територіальної громади (обрати територіальну громаду Стратегію розвитку якої Ви аналізували під час виконання завдань самостійної роботи теми 2).

3. За результатами виконаного завдання розробити презентацію та підготуватися до її представлення на практичному занятті.

## Тестовий тренінг

### ***1. Процес консультування являє собою:***

- а) логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін;
- б) набір процедур, що виконує консультант;
- в) виявлення проблеми і прийняття рішення щодо її вирішення;
- г) логічний ланцюжок процедур, що виконуються консультантом.

### ***2. Процес консультування включає такі стадії:***

- а) виявлення проблеми, прийняття рішення, реалізація;
- б) передпроектна, проектна, післяпроектна;
- в) технічна, організаційна, управлінська;
- г) основна, допоміжна, контрольна.

### ***3. Метою проектної стадії консалтингового процесу є:***

- а) проектування рішення проблеми;
- б) забезпечити вирішення проблеми клієнта;
- в) вирішення проблеми корекції;
- г) вирішення проблеми удосконалення.

### ***4. Проектна стадія консалтингового процесу включає такі етапи:***

- а) проектування рішень, вирішення проблем корекції;
- б) діагностика, впровадження рішень;
- в) діагностика, розробка рішень, впровадження рішень;
- г) розробка технічного завдання, діагностика, розробка рішень, впровадження рішень.

***5. До якого етапу консалтингового процесу належать такі дії консультанта: розробка плану-графіка впровадження або участь в його розробці; визначення форми контролю за заходами по впровадженню***

**проєкту; забезпечення порадами персонал організації-клієнта, відповідальний за реалізацію проєкту; корегування певних рішень; навчання персоналу клієнтської організації?**

- а) передпроєктний етап;
- б) плановий етап;
- в) завершення проєкту;
- г) впровадження рішень.

**6. Метою післяпроєктної стадії консалтингового процесу є:**

- а) розробка плану-графіка впровадження ;
- б) забезпечення порадами персонал клієнтської організації;
- в) навчання персоналу клієнтської організації;
- г) аналіз отриманих результатів і завершення проєкту.

**7. Післяпроєктна стадія включає такі роботи:**

а) розробка плану-графіка впровадження або участь в його розробці; визначення форми контролю за заходами по впровадженню проєкту; забезпечення радами персонал клієнтської організації, відповідальний за реалізацію проєкту; коригування певних рішень; навчання персоналу клієнтської організації;

б) завершення проєктних робіт та планування їх впровадження;

в) визначення форми контролю за заходами по впровадженню проєкту;

г) клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проєкту; складається і приймається завершальний звіт за проєктом, підписуються акти виконаних робіт; відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проєктах.

**8. Метою передпроєктної стадії консалтингового процесу є:**

а) проєктування вирішення проблеми;

б) забезпечити вирішення проблеми клієнта;

в) забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проєкту клієнтом і консультантом;

г) вирішення проблеми удосконалення.

**9. До якого етапу консалтингового процесу належать: розуміння проблеми; пошук консалтингової компанії; перший контакт; постановка проблеми клієнтом; попереднє визначення параметрів проєкту; перша зустріч; вибір консалтингової компанії; розробка технічного завдання клієнтом; попередній діагноз проблеми консультантом; подання пропозиції клієнту; підписання контракту?**

- а) передпроєктний етап;

- б) плановий етап;
- в) завершення проєкту;
- г) впровадження рішень.

**10. Який із варіантів найкраще відображає зміст технічного завдання?**

1) коротка інформація про клієнта, цілі проєкту, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проєкту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;

2) коротка інформація про клієнта, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проєкту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;

3) коротка інформація про клієнта, цілі проєкту, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проєкту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, стадії проєкту, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;

4) коротка інформація про клієнта, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проєкту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, стадії проєкту, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, контактну особу.

## **ТЕМА 6**

### **МОДЕЛІ КОНСУЛЬТУВАННЯ.**

#### **ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ ТА СТРАТЕГІЇ КОНСУЛЬТАНТІВ**

Характеристика комунікації «консультант – клієнт». Елементи комунікаційного процесу. Моделі консультування: «експерт – клієнт», «лікар – пацієнт», «співробітництво». Порівняльна характеристика моделей консультування. Ролі консультантів, класифікація ролей. Поведінкові ролі та стратегії роботи консультанта з клієнтом. Порівняльна характеристика поведінкових ролей консультанта. Критерії вибору консультанта. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт».

Рекомендована література: [1-4, 5-7, 9-11, 13-14].

#### **Питання теми**

- 6.1. Характеристика комунікації «консультант – клієнт».
- 6.2. Моделі консультування: порівняльна характеристика.
- 6.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи консультанта з клієнтом.
- 6.4. Критерії вибору консультанта.
- 6.5. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт».



## Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомитись з відео матеріалами процесу управлінського консалтингу компанії «Біофарма»:

1.1. «Костянтин Єфіменко. Компанія «Біофарма» за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=J10rNMQYOEE>.

1.2. «CEO на 1 день – Олег Гороховський» за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=W9YlkCr1Ri0>.

1.3. «CEO на 1 день – Олег Гороховський рік потому» за посиланням: [https://www.youtube.com/watch?v=J8v1L\\_cg96s](https://www.youtube.com/watch?v=J8v1L_cg96s).

2. Під час перегляду відео-матеріалів 1.2 і 1.3 необхідно визначити, які моделі консультування використовуються зовнішнім експертом. Відповідь обґрунтувати, пояснити проявлення характеристик тієї чи іншої моделі в окремих епізодах відео.

3. Підготувати письмовий звіт про результати виконання завдання.

## Тестовий тренінг

**1. Які елементи входять до складу комунікативного процесу консалтингу?**

- а) відправник, одержувач;
- б) комунікативні інструменти, комунікативні функції;
- в) реакція, зворотній зв'язок;
- г) всі відповіді є вірними.

**2. «Золоте правило» консультування свідчить, що основною його метою завжди має бути:**

- а) створення і підтримка дійсних стосунків співпраці між консультантом і клієнтом;
- б) абсолютна довіра до консультанта і до його рекомендацій з боку керівництва організації-клієнта;
- в) отримання прибутку в результаті впровадження рекомендацій консультанта у діяльність організації-клієнта;
- г) отримання позитивного досвіду організацією-клієнтом під час вирішення проблемних питань.

**3. Визначте модель консультування за характеристиками: консультант здійснює діагностику, виявляє проблеми клієнта і розробляє комплекс заходів, спрямованих на їхнє вирішення; процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.**

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «лікар-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;

г) модель організаційних змін.

**4. Визначте модель консультування за характеристиками: модель дає змогу поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування; дає змогу розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує у майбутньому можливість клієнтові самостійно долати бізнесові та управлінські труднощі.**

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «лікар-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель організаційних змін.

**5. Визначте модель консультування за характеристиками: для моделі характерне залучення консультантів на етапі розробки консультаційних рекомендацій; клієнт самостійно здійснює діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій; успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також готовності до змін та прагнення підтримання нового стану системи.**

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «лікар-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель організаційних змін.

**6. Поведінкові ролі консультанта залежать від:**

- а) змісту та особливостей консультаційного завдання;
- б) обраної стратегії внесення змін в організацію-клієнта;
- в) обраної стратегії реорганізації системи організації-клієнта;
- г) всі відповіді є вірними.

**7. Визначте, яка стратегія має такі характеристики: заснована на локальній участі консультанта у процесі змін, консультант виступає у ролі викладача-інструктора, що надає освітні послуги персоналу клієнтської організації.**

- а) стратегія спеціаліста-консультанта;
- б) стратегія співробітництва;
- в) стратегія навчання;
- г) інтегральна стратегія.

**8. Визначте, яка стратегія має такі характеристики: полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасному їх спрямуванні на вирішення проблеми, консультант не тільки розробляє рекомендації, а й**

*створює систему заходів щодо впровадження інновації та забезпечення її підтримки.*

- а) стратегія спеціаліста-консультанта;
- б) стратегія співробітництва;
- в) інтегральна стратегія;
- г) стратегія навчання.

*9. Визначте, яка стратегія має такі характеристики: керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта, робота якого обмежується плануванням змін, консультант виходить з того, що проблему вже діагностовано клієнтом, він розробляє рекомендації та презентує їх керівництву клієнта, яке їх оцінює та ухвалює.*

- а) стратегія спеціаліста-консультанта;
- б) стратегія співробітництва;
- в) інтегральна стратегія;
- г) стратегія навчання.

*10. Який консультант за поведінковою роллю надає відповідні послуги за допомогою спеціальних знань та досвіду, виконує лише локальну роботу, надає поради з приводу вже визначеної проблеми?*

- а) пошукувач фактів;
- б) розробник альтернатив;
- в) консультант- пропагандист;
- г) технічний експерт.

## **ТЕМА 7**

### **МАРКЕТИНГ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.**

#### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Загальні підходи до маркетингу консультаційних послуг: просування на ринку B2B послуг, створення інформаційного поля, репутації фірми та її консультантів, взаємозв'язків з клієнтами. Характеристика заходів маркетингу по відношенню до нових та наявних клієнтів. Особливості маркетингової діяльності консультаційних фірм. Елементи маркетингової діяльності. Характеристика методів просування консультаційних послуг. Якість консультаційних послуг: визначення, вплив чинників, рівні управління якістю, критерії оцінки. Маркетингова стратегія консультаційної компанії за найважливішими аспектами функціонування.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-11, 13-15].

#### **Питання теми**

- 7.1. Маркетинг консалтингових послуг: сутність та особливості.
- 7.2. Етапи маркетингової діяльності.
- 7.3. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг.

- 7.4. Маркетинг консалтингових послуг для нових і наявних клієнтів.
- 7.5. Якість консалтингових послуг.
- 7.6. Маркетингова стратегія консалтингової компанії.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Вивчити інформацію про діяльність міжнародних консалтингових компаній Великої четвірки в Україні за посиланнями:

- 1.1. PwC, PwC Україна (<https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>).
- 1.2. Deloitte, Deloitte в Україні (<https://www2.deloitte.com/ua/en.html>).
- 1.3. Ernst & Young, Ernst & Young Україна ([https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua)).
- 1.4. KPMG, KPMG в Україні (<https://kpmg.com/ua/uk/home.html>).

2. Сформувати стислий звіт про діяльність кожної компанії.

3. Зробити порівняльний (конкурентний) аналіз міжнародних компаній.

4. Розробити презентацію за результатами виконаного завдання та підготуватися до участі у практичному занятті, який проходитиме у формі круглого столу.

### **Тестовий тренінг**

**1. Доповніть фразу: «Консалтингові послуги вимагають просування на ринку, тому для них актуальні такі заходи, як віщання, залицання, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, \_\_\_\_\_».**

- а) реклама;
- б) підготовка проєкту;
- в) залучення;
- г) вислуховування.

**2. Такий захід у просуванні консалтингових послуг, як «віщання», означає:**

- а) накопичення інформації про ринок;
- б) надання інформації цільовому ринку про компанію та її послуги, створення громадської думки;
- в) налагодження стосунків з клієнтами;
- г) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.

**3. Такий захід у просуванні консалтингових послуг, як «залицання», означає:**

- а) налагодження стосунків з клієнтом;
- б) накопичення інформації про ринок;
- в) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки;

г) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.

**4. Такий захід у просуванні консалтингових послуг, як «надзадоволення», означає:**

- а) накопичення інформації про ринок;
- б) налагодження стосунків з клієнтом;
- в) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом;
- г) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки.

**5. Такий захід у просуванні консалтингових послуг, як «вирощування стосунків з клієнтом», припускає:**

- а) що клієнт високо цінують, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта;
- б) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом;
- в) налагодження стосунків з клієнтом;
- г) накопичення інформації про ринок.

**6. Такий захід у просуванні консалтингових послуг, як вислуховування, означає:**

- а) підтвердження того, що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта;
- б) накопичення інформації про ринок;
- в) налагодження стосунків з клієнтом;
- г) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.

**7. До каналів маркетингу, які використовуються консалтинговими фірмами для просування послуг, відносять:**

- а) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки;
- б) особисті рекомендації, публікації, семінари, конференції, робочі групи, професійні асоціації, реклама, місцеві засоби інформації, відповіді на консультаційні пропозиції;
- в) передачі своїх підходів, методів клієнтові; навчання персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усунути власні проблеми;
- г) телебачення, радіо.

**8. Який з перерахованих принципів не належить до принципів залучення нових клієнтів?**

- а) передача своїх підходів, методів клієнтові, навчання персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг самостійно усувати власні проблеми;
- б) краще приділити увагу невеликій, але добре відібраній аудиторії потенційних клієнтів, ніж розсіювати свою дію;
- в) маркетингові прийоми, що спрямовані на демонстрацію компетентності, діють сильніше, ніж пряма розсилка і телефонування;
- г) особисте спілкування має переваги над письмовими комунікаціями.

**9. Що з перерахованого не належить до заходів маркетингу для існуючих клієнтів?**

- а) збільшення можливостей по обслуговуванню розширення знань про галузь клієнта, бізнес клієнта, його компанії і про самого клієнта;
- б) представлення фірми та її послуг;
- в) пошук можливостей для нових проєктів: створення ситуацій, в яких можна продемонструвати свою компетентність, пошук ознак потреби в послугах, допомогу в усвідомленні нових потреб, пошук спонсорів проєкту;
- г) проведення роботи по збільшенню вірогідності повторного звернення: додаткові зусилля в рамках поточного проєкту, підключення до проєкту лідерів фірми, регулярні дзвінки, візити, ділові зустрічі, побудова особистих взаємин.

**10. Який з видів реклами менше всього прийнятний до реклами консалтингових послуг?**

- а) газетна;
- б) телевізійна;
- в) реклама в довідниках;
- г) реклама в Інтернеті.

## **ТЕМА 8 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Алгоритм заснування консультаційної організації. Ліцензування та сертифікація консультаційної діяльності в Україні. Фінансове планування в консультаційній організації: визначення, процес, інформаційні джерела, значення. Характеристика основних етапів фінансового планування. Цінова політика консультаційної організації: фактори ціноутворення, методи розрахунку вартості послуг.

Рекомендована література: [1-4, 5-9, 10-11, 13-14].

## Питання теми

- 8.1. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
- 8.2. Алгоритм заснування консультативної організації.
- 8.3. Стратегія консалтингової організації.
- 8.4. Фінансове планування в консалтинговій організації.
- 8.5. Цінова політика консалтингової організації.

## Завдання для самостійної роботи

1. Розробити бізнес-план відкриття власної консалтингової фірми.

Інформацію подати у розділах:

Резюме.

1. Опис підприємства та галузі.
2. Опис послуг.
3. Маркетинговий план.
4. Виробничий план.
5. Організаційний план.
6. Фінансовий план.
7. Ризики і гарантії.

2. Розробити презентацію бізнес-плану відкриття власної консалтингової фірми та підготуватись до представлення на практичному занятті.

## Тестовий тренінг

**1. Який з принципів консалтингу наголошує на тому, що неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючись тільки на досвід, який далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки та теорії?**

- а) принцип прогресивності;
- б) принцип креативності;
- в) принцип науковості;
- г) принцип ефективності.

**2. Який з принципів консалтингу свідчить про динамічність управлінських систем відповідно до постійних ускладнень змісту і форм господарської діяльності і зміни правових норм, що вимагають перманентного розвитку і вдосконалення теорії і практики консалтингу?**

- а) принцип прогресивності;
- б) принцип креативності;
- в) принцип науковості;
- г) принцип ефективності.

**3. Відповідно до якого принципу** для консалтингу є неприйнятними раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи; консультаційний процес вимагає постійного творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; в різних управлінських ситуаціях консультанти використовують унікальні, винайдені ними методи і прийоми?

- а) принцип прогресивності;
- б) принцип креативності;
- в) принцип науковості;
- г) принцип ефективності.

**4. Який вид планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності консалтингової компанії, забезпечує необхідний попередній контроль утворення і використання матеріальних, трудових, фінансових і грошових ресурсів, створює умови зміцнення її фінансів?**

- а) стратегічне планування;
- б) тактичне планування;
- в) оперативне планування;
- г) фінансове планування.

**5. У чому полягає значення фінансового планування для консалтингової компанії?**

а) втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників: обсяг надання консультаційних послуг, вартість послуг, грошові потоки та ін.;

б) забезпечує фінансовими ресурсами закладені у плані обсягів діяльності економічні пропорції розвитку;

в) надає можливості визначення життєздатності проєкту підприємства в умовах конкуренції: слугує інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (за необхідності).

г) всі відповіді є вірними.

**6. Які інформаційні джерела використовуються для складання фінансових планів?**

а) вірними є відповіді б, в, г;

б) договори (контракти), що укладаються із замовниками консультаційних послуг, консультантами та підрядними організаціями, послуги яких використовуються під час реалізації консультаційних проєктів;

в) результати аналізу фінансової звітності та виконання фінансових планів за попередній період (місяць, квартал, рік);

г) економічні нормативи, що затверджуються законодавчими актами (податкові ставки, тарифи відрахувань у державні соціальні фонди, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківського відсотка, мінімальна місячна оплата праці тощо).

**7. Основними методами розрахунку вартості консультаційного**



*продукту є:*

- а) паушальний метод;
- б) погодинний метод;
- в) вірними є відповіді а, б, г;
- г) метод розрахунку за результатами консультування.

**8. Основними чинниками, що впливають на ціноутворення консалтингових послуг, є:**

- а) співвідношення попиту і пропозиції послуг;
- б) ціна конкурентів;
- в) імідж консалтингової компанії;
- г) всі відповіді є вірними.

**9. В Україні ліцензуванню підлягає діяльність:**

- а) у сфері оцінки земель;
- б) вірними є відповіді а і г;
- в) з надання аудиторських послуг;
- г) з надання освітніх послуг.

**10. Цінова політика консалтингової фірми включає комплекс наступних заходів:**

- а) визначення ціни консалтингового продукту;
- б) систему знижок та умови оплати роботи консультанта;
- в) визначення собівартості послуг;
- г) вірними є відповіді а і б.

## **МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

1. Лекційні заняття – проблемні лекції з презентаційними матеріалами.
2. Практичні заняття – заняття з використанням таких методів навчання, як: модерація, семінар-дискусія, тренінг, презентація, ділова гра, кейс-метод.
3. Самостійні заняття – самостійна робота з навчальною, науковою, методичною літературою, з періодичними галузевими та електронними виданнями; індивідуальні завдання – за матеріалами діючих закордонних і вітчизняних консультаційних (консалтингових) організацій.

## **МЕТОДИ КОНТРОЛЮ**

Під час вибору критеріїв оцінки засвоєння здобувачем програми дисципліни враховано виконання програми і засвоєння матеріалу в частині лекційних та практичних занять, а також виконання передбаченої програмою самостійної роботи.

Усі види контролю (усне опитування, письмове опитування, тестове опитування, виступи на практичних заняттях за результатами виконання

практичних завдань, завдань самостійної та індивідуальної роботи тощо) тісно пов'язані та організовуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу здобувачів і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Після закінчення вивчення навчальної дисципліни підсумковий контроль проводиться у формі заліку і здобувач може набрати протягом семестру від 60 до 100 балів включно.

### РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Поточне тестування та самостійна робота								Всього балів
Розділ 1				Розділ 2				
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	60 – 100
7-12	7-12	8-13	8-13	8-13	8-13	7-12	7-12	

### ШКАЛА: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ І НАВИЧОК

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для заліку
90 – 100	A	зараховано
82 – 89	B	
74 – 81	C	
64 – 73	D	
60 – 63	E	
35 – 59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінювання:

1) "відмінно" (90-100 балів) – здобувач виявляє всебічні системні і глибокі знання програмного матеріалу, вільно оперує матеріалом, чітко володіє понятійним апаратом, уміє аналізувати і робити висновки;

2) "дуже добре" (82-89 бали) – здобувач виявляє широкий професійний кругозір, уміння логічно мислити, виявляє достатньо системне і глибоке знання програмного матеріалу, чітко володіє понятійним апаратом, проте у відповідях допускаються окремі неточності, які не змінюють суті питання;

3) "добре" (74-81 бали) – здобувач виявляє достатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє понятійним апаратом, вміє аргументувати свої відповіді, проте у відповідях допускаються неточності, які впливають на

чіткість розуміння матеріалу;

4) "задовільно" (64-73 бали) – здобувач виявляє недостатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє основним понятійним апаратом, але допускає принципові помилки;

5) "достатньо" (60-63 бали) – здобувач виявляє слабкі знання, у відповідях не точно формулює причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, оперування фактами відбувається на рівні запам'ятовування, допускаються значні помилки;

6) "незадовільно" (35-59 бали) – здобувач виявляє значні прогалини в знаннях основного програмного матеріалу, у володінні окремими поняттями, не знає більшої частини фактичного матеріалу, не вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, завчивши матеріал без його усвідомлення.

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Управлінський консалтинг: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адмфнфстрування» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 57 с.

2. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.

3. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 90 с.

4. Управлінський консалтинг: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.В. Смігунова, Є.Л. Гринь – Харків: ДБТУ, 2022 – 88 с.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

5. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпурина В.С. Консалтинг : навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпурина. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 432 с.

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

7. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент

організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 198 с.

8. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.

9. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.

### *Допоміжна література*

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

11. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 136 с.

12. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування [Електронний ресурс]: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. – 121 с.

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

14. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 256 с.

15. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2019. – 302 с.

### **ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

16. Сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/>.

17. Сайт FEACO – Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління. URL: <http://www.feaco.org>.

18. Сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СМС-Ukraine. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/>.

19. Сайт компанії Deloitte, Deloitte в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.

20. Сайт компанії KPMG, KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>.

21. Сайт компанії Ernst & Young, Ernst & Young Україна. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua).

22. Сайт компанії PwC, PwC Україна. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>.

Навчальне видання

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки  
для самостійної роботи

Упорядник:

**ТКАЧОВА** Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond  
Авторських арк. – 1,3. Умовн. друк. арк. – 2,3.

**Державний біотехнологічний університет**  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44