

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра обліку і аудиту

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
з навчальної дисципліни
КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА**

Рівень вищої освіти

Галузь знань

Спеціальність

Освітньо-професійна програма

**Перший (бакалаврський) рівень
вищої освіти**

07 Управління та адміністрування

071 Облік і оподаткування

Бізнес - консалтинг

Ужгород-2021

**УДК 338 (075.8)
М54**

Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійна програма «Бізнес-консалтинг», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: / Укладач: В.В. Левкулич – Ужгород, - ДВНЗ УжНУ. – 2021, - 35 с.

Укладач:

Левкулич Вікторія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ».

Рецензенти:

Колісник Галина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород

Шулла Роман Степанович - кандидат економічних наук., доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород.

Відповідальний за випуск: Даньків Йосип Якимович – к. е. н, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Розглянуто та рекомендовано до друку і використання у навчальному процесі на засіданні кафедри обліку та аудиту ДВНЗ «УжНУ» 2 березня 2021 року, №10

Схвалено і рекомендовано до друку і використання у навчальному процесі науково-методичною радою економічного факультету ДВНЗ «УжНУ», 3 березня 2021 року, №2.

Навчально-методичне видання розроблене з метою забезпечення здобувачів вищої освіти методичними рекомендаціями щодо самостійного вивчення дисципліни «Консалтингова фірма». Методичні рекомендації розраховані на студентів денного та заочного відділень економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет», що навчаються за галуззю знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійною програмою «Бізнес-консалтинг», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Методичні рекомендації включають типову програму, рекомендацій щодо вивчення окремих тем, виконання практичних занять, тематику самостійної роботи, індивідуальну роботу, порядок поточного та підсумкового оцінювання, перелік рекомендованої літератури, який може бути використаний при самостійному вивченні дисципліни в умовах кредитно-модульної організації навчального процесу студентами економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»	4
2. МЕТА, ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»	5
2.1. ІНТЕГРАЛЬНА, ЗАГАЛЬНІ ТА ФАХОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ.....	6
3. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
4. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	7
5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	8
6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА».....	11
6.1. Зміст навчальної дисципліни.....	11
6.2. Структура навчальної дисципліни «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА».....	13
6.3. Теми практичних занять	14
6.4. Самостійна робота	27
6.5. Індивідуальні завдання	28
7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»	30
8. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»	31
9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	32

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
<u>Кількість кредитів ЄКТС – 3</u>	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин – 120	I	I
<u>Кількість модулів – 2</u>	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4	I	I
	Лекції:	
	32	8
	Практичні (семінарські):	
	28	4
Вид підсумкового контролю: диф. залік	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: Усне опитування	Самостійна робота:	
	60	108

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 50/50

для заочної форми навчання – 10/90

2. МЕТА, ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Метою лекційного курсу з навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» ОК 2.26 галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 071 Облік і оподаткування, освітньо-професійної програми «Бізнес-консалтинг» є донесення до здобувачів вищої освіти особливостей організаційно-економічного механізму функціонування специфічного виду підприємства – консалтингової фірми, її поведінки на ринку, а також універсальних принципів та методологічного інструментарію консультаційного процесу.

Викладання дисципліни «Консалтингова фірма» спрямоване на одержання студентами теоретичних знань і практичних навичок, які будуть застосовані ними в майбутній фаховій діяльності з метою виявлення та оцінки проблем і потенційних можливостей підвищення ефективності функціонування клієнтів консалтингових фірм.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система оволодіння методами діагностики щодо специфіки надання консалтингових послуг.

Завданнями даного курсу є:

- визначення теоретичних основ професійної та комерційної діяльності консалтингової фірми;
- дослідження еволюції та сучасного стану розвитку ринку консалтингових послуг;
- визначення консалтингової послуги як специфічного виду товару консалтингової фірми;
- дослідження особливостей побудови взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі;
- вивчення методики та технології консалтингового процесу;
- вивчення особливостей маркетингової діяльності консалтингових фірм;
- визначення основних ризиків у діяльності консалтингових фірм.

2.1. Інтегральна, загальні та фахові компетентності

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни «Консалтингова фірма» сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти здатності розв'язувати професійні проблеми та практичні завдання як в процесі навчання, так і в процесі роботи на основі таких компетентностей:

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з консалтингу в сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, а також у процесі досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.
--

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК01	Здатність вчитися та бути готовим до засвоєння та застосування набутих знань.
ЗК02	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу як інструментарію виявлення проблем та прийняття рішень для їх розв'язання на основі логічних аргументів та перевірених фактів
ЗК03	Здатність працювати самостійно та в команді з урахуванням вимог професійної дисципліни, планування та управління часом.
ЗК04	Здатність працювати автономно
ЗК05	Цінування та повага різноманітності та мультикультурності

Фахові компетентності спеціальності (ФК)

ФК 12	Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування
-------	---

3. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами вивчення навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

Шифр за ОП	Назва освітньої компоненти (навчальної дисципліни)
ОК 1.11	Політична економія
ОК 1.13	Мікроекономіка
ОК 1.15	Макроекономіка
ОК 2.1.	Бухгалтерський облік в управлінні підприємством
ВК 2.2.	Стратегічний бізнес-консалтинг

4. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми «Бізнес-консалтинг», вивчення навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Розуміти місце і значення консалтингової діяльності у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.	ПРН 02
Визначати основні бізнес-процеси консалтингової фірми, володіти алгоритмом заснування консалтингового бізнесу та принципами управління консалтинговою діяльністю.	ПРН 03
Володіти методичним інструментарієм для здійснення консалтингової діяльності, розробки та реалізації консалтингових проектів.	ПРН 05
Розуміти особливості реалізації консультаційного процесу для підприємств різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.	ПРН 06
Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів та етичного кодексу консультанта, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.	ПРН 17
Виконувати професійні функції з урахуванням вимог соціальної відповідальності, трудової дисципліни, вміти планувати та управляти часом.	ПРН 20
Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.	ПРН 21
Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.	ПРН 25

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.

Специфіка викладання навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» полягає у використанні трьох видів контролю: поточного, модульного і підсумкового.

У процесі викладання навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» передбачене застосування як академічних, традиційних, так і проблемно-орієнтованих, інноваційних інтерактивних навчальних технологій. А у процесі виконання студентом самостійної роботи, перевага надається ініціативному самонавчанню, що дозволяє в межах загальних тем обирати і досліджувати проблемні питання за інтересами.

Оцінювання знань студентів здійснюється відповідно до положень «Про організацію освітнього процесу в Державному вищому навчальному закладі «Ужгородський національний університет»» (п.5.2, 5.3), «Про порядок та методику проведення семестрових (курсівих) екзаменів і заліків в Ужгородському національному університеті» затверджених наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» №698/01-17 від 08.05.2015 р. та «Про оцінювання навчальних досягнень студентів ДВНЗ «УжНУ» за кредитно-модульною системою» затвердженого наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» № 503/01-17 від 03.03.2015 р. (п.2.2.).

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність становить 50 балів, на модулі – 50 балів.

Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання.

Поточний контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи.

Поточний контроль здійснюється за напрямками:

Поточний контроль знань здійснюється за такими складовими: перевірка знань студента на семінарських заняттях, контроль за виконанням індивідуальних завдань та самостійної роботи. Кожен вид навчальної роботи студента оцінюється певною кількістю балів відповідно до нижче наведених *основних критеріїв*. Сумарна кількість балів за кожен вид навчальної діяльності наведена в таблиці 2.

Оцінюються:

- усні відповіді на семінарських заняттях;
- активність у дискусіях, вміння аргументувати власну позицію;
- виконання практичних завдань;
- контрольні тестування;
- підготовка рефератів та їх захист;
- підготовка усних доповідей;
- підготовка презентації та її захист;
- підготовка проекту та його захист тощо.

Максимальна оцінка поточного контролю становить 50 балів.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (таблиця 1).

Таблиця 1.

Оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни

Вид діяльності здобувача вищої освіти	Модуль 1		Модуль 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Практичні (семінарські) заняття з них: Доповідь з презентацією	5	5×4=20	5	5×4=20
Опитування	5	5×2=10	5	5×2=10
Письмове тестування при тематичному оцінюванні	5	5×2=10	5	5×2=10
Індивідуальна робота	1	10	1	10
Самостійна робота	-	-	-	-
Модульна контрольна робота	1	50	1	50
Разом		100		100

Модульне контрольне оцінювання (МКО) проводиться в письмовій формі. Завдання для МКО включає два теоретичні питання (кожне оцінюється максимально в 15 балів) і двадцять тестових завдань (максимально 20 балів). **Максимальна кількість балів за МКО – 50.**

Сумарна кількість балів модульного контролю визначається як середнє арифметичне балів за два модулі і складає максимум 100 (таблиця 2).

Таблиця 2.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання та індивідуальна робота					Сума
Модуль 1					
Поточне оцінювання					
T1	T2	T3	T4	T5	
10	10	10	10	10	50
Модульне контрольне оцінювання №1					
Разом за модуль 1					100
Модуль 2					
Поточне оцінювання					
T6	T7	T8	T9	T10	
10	10	10	10	10	50
Модульне контрольне оцінювання №2					
Разом за модуль 2					100
Модульний контроль					100
Підсумкове оцінювання (іспит)					100

Допуск студента до підсумкового контролю знань здійснюється відповідно до діючих в університеті вище зазначених положень.

Підсумковий контроль (іспит) проводиться у відповідності розкладу заліково-екзаменаційної сесії, в усній формі.

Підсумковий контроль проводиться за навчальним матеріалом, визначеним цією робочою навчальною програмою у повному обсязі. До екзаменаційного білету включено три теоретичні питання.

Максимальна оцінка з підсумкового (семестрового) контролю становить 100 балів.

Бали, отримані студентом конвертуються в підсумкову оцінку з дисципліни у відповідності до шкали оцінювання (таблиця 3).

Таблиця 3.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів з навчальної дисципліни, є:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих літературних джерелах;
- характер відповідей на поставлені питання (вичерпність, чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння оперувати фаховою інформацією, і насамперед визначеною обсягом програми цієї навчальної дисципліни;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- здатність формулювати власні аналітичні висновки та оцінки різних аспектів предмету вивчення цієї дисципліни.

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100-бальній шкалі.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

6.1. Зміст навчальної дисципліни

МОДУЛЬ І

«Консалтинг як інструмент професійної підтримки бізнесу»

Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг.

Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування. Консалтингова послуга як специфічний вид товару консалтингової фірми. Властивості консалтингових послуг: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, неможливість збереження. Класифікація консалтингових послуг. Предмет, мета, об'єкт та призначення консультування. Принципи ефективних взаємовідносин між консультантом та клієнтською організацією. Консультаційний процес та основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні та світі. Професійні консалтингові асоціації світу та України.

Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми.

Заснування консалтингового бізнесу. Алгоритм проектування консалтингової діяльності. Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Принципи управління консультаційною діяльністю. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії. Професійна та комерційна складова стратегічного розвитку консалтингової фірми.

Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консультаційної діяльності

Поняття «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності. Основні відмінності «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички). Класифікація найважливіших «м'яких» навичок для керівників, управлінців та працівників консалтингових фірм.

Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі.

Ролі та поведінка консультанта. Зовнішнє та внутрішнє консультування. Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування. Професійні риси та здібності консультанта. Базові цінності та принципи роботи консультанта. Основні положення етичного кодексу поведінки консультанта.

Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації.

Визначення доцільності консультування. Фактори успішного консультування. Типологія клієнтів консалтингової компанії. Особливості консультант-клієнтських відносин. Процедура вибору консультанта. Баланс очікувань клієнта та консультанта.

МОДУЛЬ II

«Методологічні основи діяльності консалтингової фірми»

Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми

Сутність та елементи кадрової політики консультаційної фірми. Вимоги до працівників консалтингових фірм та характеристика цільового сегмента ринку трудових ресурсів консалтингу. Відбір, наймання та навчання персоналу. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Організація праці консультантів. Стимувальні фактори кар'єрного зростання.

Тема 7. Методика та технологія консалтингу

Методи пізнання у консультаційному процесі. Типи консалтингової діяльності. Особливості різних типів консультаційної діяльності. Інтегрований та глибокий консалтинг. Коучинг як метод консультування. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу. Основні фази та етапи консультаційного процесу. Центри уваги керівника консалтингової фірми. Класифікація консалтингових проєктів. Розробка консалтингового проєкту. Маркетинг у консультуванні. Особливості оплати консультаційних послуг.

Тема 8. Особливості консультування різних типів підприємств

Моделі консультування. Консультування новостворених підприємств. Консультування при зростанні підприємства. Консультування компаній у кризовому стані. Консультування при управлінні змінами.

Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг

Мета, зміст та організація маркетингової діяльності консалтингових фірм. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту. Методи просування консультаційних послуг. Реклама в консалтингу. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг. Організація продажу та виконання консалтингових проєктів.

Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм

Актуальність, поняття та основні види ризиків у консалтингу та їхні наслідки. Ризик незабезпечення належної якості виконання проєкту. Ризик порушення термінів виконання робіт. Ризик недодержання бюджету проєкту. Заходи по обмеженню ризиків.

**6.2. Структура навчальної дисципліни
«КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р		л	п	лаб	інд	с.р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
МОДУЛЬ I												
Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг	12	4	2	-	-	6	13	1	-	-	-	12
Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми	12	4	2	-	-	6	13	1	-	-	-	12
Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консалтингової діяльності	10	2	2	-	-	6	13	1	1	-	-	12
Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі	12	2	2	-	-	6	13	-	1	-	-	12
Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації	12	4	4	-	-	6	12	1	-	-	-	12
Модульна контрольна робота №1	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом за модулем 1	60	16	14	-	-	30	60	4	2	-	-	-
МОДУЛЬ II												
Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми	10	2	2	-	-	6	11	2	-	-	-	11
Тема 7. Методика та технологія консалтингу	14	4	4	-	-	6	11	1	1	-	-	10
Тема 8. Особливості консультиування різних типів підприємств	12	4	2	-	-	6	12	-	1	-	-	11
Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг	10	2	2	-	-	6	11	1	-	-	-	11
Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм	12	4	2	-	-	6	11	-	-	-	-	11
Модульна контрольна робота №2	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом за модулем 2	60	16	14	-	-	30	60	4	2	-	-	-
Усього годин	120	32	28	-	-	60	120	8	4	-	-	120

6.3. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	К-сть годин
1.	ТЕМА 1. КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 1. Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування. 2. Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг. 3. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні.	2
2.	ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ 1. Заснування консалтингового бізнесу 2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності 3. Принципи управління консультаційною діяльністю 4. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії	2
3.	ТЕМА 3. SOFT SKILLS І HARD SKILLS ЯК ОСНОВА ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 1. Поняття «soft skills» (особистісні навички) і «hard skills» (професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності. 2. Основні відмінності «soft skills» і «hard skills». 3. Класифікація найважливіших «soft skills» особистісних навичок для керівників, управлінців та працівників консалтингових фірм.	2
4.	ТЕМА 4. ПОБУДОВА ВЗАЄМИН КОНСУЛЬТАНТА З КЛІЄНТОМ ТА ЙОГО РОЛЬ У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ 1. Ролі та поведінка консультанта 2. Зовнішнє та внутрішнє консультування 3. Професійні риси та здібності консультанта 4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта	2
5.	ТЕМА 5. ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 1. Визначення доцільності консультування 2. Фактори успішного консультування 3. Типологія клієнтів консалтингової компанії 4. Особливості консультант-клієнтських відносин 5. Процедура вибору консультанта 6. Баланс очікувань клієнта та консультанта	4
6.	МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА №1	2
7.	ТЕМА 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ 1. Кадрова політика консалтингової компанії 2. Організація роботи консультантів 3. Організаційна культура консалтингової компанії 4. Професійна структура консалтингової організації	2
8.	ТЕМА 7. МЕТОДИКА ТА ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ 1. Методи пізнання у консультаційному процесі 2. Особливості різних типів консультаційної діяльності 3. Основні фази та етапи консультаційного процесу 4. Розробка консалтингового проекту та їх класифікація 5. Центри уваги керівника консалтингової фірми 6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу 7. Інтегрований та глибокий консалтинг 8. Коучинг як метод консультування	4

9.	ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ 1. Моделі консультування 2. Консультування новостворених підприємств 3. Консультування при зростанні підприємства 4. Консультування компаній у кризовому стані 5. Консультування при управлінні змінами	2
10.	ТЕМА 9. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 1. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм 2. Методи просування консалтингових послуг на ринку. 3. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.	2
11.	ТЕМА 10. РИЗИК У ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ 1. Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки. 2. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту. 3. Ризик порушення термінів виконання робіт. 4. Ризик недодержання бюджету проекту. 5. Заходи щодо обмеження ризиків.	2
12.	МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА №2	2
	Разом	28

Практичне заняття № 1

ТЕМА 1. КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

План заняття (2 год.)

1. Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування.
2. Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг.
3. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультативного бізнесу в Україні.

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте передумови попиту на консалтингові послуги?
2. Визначте основні причини виникнення консультування?
3. Дайте визначення сутності та ключових понять консалтингової діяльності?
4. Які основні тенденції розвитку консультування мають місце в умовах глобалізації?
5. Які властивості мають консалтингові послуги як товар?
6. Які основні види консалтингових послуг розрізняють?
7. Визначте етапи розвитку консультування в Україні?
8. Які показники характеризують рівень розвитку консалтингу в окремо взятій країні?
9. Які типи консалтингових компаній представлені в Україні?
10. Дайте характеристику основних професійних консалтингових асоціацій України та світу?

Тестові завдання:

1. Основними підходами до визначення консалтингу є:

- А) науковий, інфраструктурний, підприємницький;
- Б) предметний, професійний та змістовий;
- В) експертний, сервісний, функціональний та процесний;
- Г) всі відповіді вірні.

2. Метою консультивання є:

- А)** ситуації, явища і процеси, які виникають у діяльності клієнта;
- Б)** надання консультантом особливого замовленого і оплаченого товару – консультаційної послуги, орієнтованого і призначеного для удосконалення діяльності клієнта;
- В)** такий стан об'єкта, що потребує втручання і поліпшення;
- Г)** сприяння вирішенню проблем та підвищенні ефективності діяльності.

3. Консалтингова послуга – це:

- А)** особливий товар, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності;
- Б)** вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково - технічних і організаційно - економічних інновацій з урахуванням наочної області і проблем клієнта;
- В)** діяльність, яка передбачає надання кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, для досягнення найбільшого ефекту функціонування;
- Г)** немає правильної відповіді.

4. Модель «експерт-клієнт»:

- А)** передбачає, що консультант здійснює професійну діагностику клієнтської організації, виявляє проблеми та розробляє комплекс заходів щодо їх вирішення;
- Б)** поєднує зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах процесу консультивання та дозволяє підняти рівень кваліфікації персоналу шляхом передачі основних методичних підходів до вирішення проблем;
- В)** характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє певним чином мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта;
- Г)** передбачає послідовну серію дій, заходів, що виконуються консультантом для досягнення позитивних змін у клієнтській організації.

5. Процес становлення управлінського консультивання в Україні розділяють на:

- А)** 5 етапів;
- Б)** 3 етапи;
- В)** 2 етапи;
- Г)** 7 етапів.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 2 ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ План заняття (2 год.)

1. Заснування консалтингового бізнесу.
2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
3. Принципи управління консультаційною діяльністю.
4. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії.

Питання для обговорення:

1. За яким алгоритмом відбувається створення та розвиток консалтингового бізнесу?
2. У яких організаційно-правових формах створюються та функціонують консалтингові фірми?
3. У чому полягає відмінність між організаційно-правовими формами у яких функціонують консалтингові фірми?
4. Яке значення має сертифікація для розвитку консалтингового бізнесу?
5. Яким чином відбувається ліцензування консалтингової діяльності?
6. Охарактеризуйте основні принципи консультування?
7. Охарактеризуйте основні бізнес-процеси консалтингової компанії?

Тестові завдання:

1. Найбільш поширеними є консалтингові фірми з:

- А) лінійно-функціональною структурою управління за принципом ієрархічної піраміди;
- Б) дивізійною структурою управління;
- В) адаптивною структурою управління;
- Г) функціональною структурою управління за принципом ієрархічної піраміди.

2. Основними організаційно-правовими формами консалтингового бізнесу є:

- А) індивідуальне володіння, товариство, корпорація;
- Б) індивідуальне володіння, партнерство, корпорація;
- В) індивідуальне володіння, партнерство, акціонерне товариство;
- Г) всі відповіді вірні.

3. Для консалтингових фірм, які виконують водночас декілька проектів і співробітники яких перебувають у подвійному підпорядкуванні характерна:

- А) лінійно-функціональна структура управління;
- Б) матрична структура управління;
- В) функціональна структура управління;
- Г) лінійна структура управління.

4. 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 – принцип:

- А) прогресивності консалтингової діяльності;
- Б) динамічності консалтингової діяльності;
- В) збереження системи;
- Г) спадкоємності.

5. Яка зі стратегій надання консультаційних послуг зосереджує увагу клієнтів не на результаті консультування, а на підходах до вирішення проблем?

- А) №1 – предметна сфера втручання;
- Б) №2 – проблемний критерій;
- В) №3 – спеціальні методи;
- Г) №4 – методологія консультування.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 3
ТЕМА 3. SOFT SKILLS І HARD SKILLS ЯК ОСНОВА ЗДІЙСНЕННЯ
ЕФЕКТИВНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План заняття (2 год.)

1. Поняття «soft skills» (особистісні навички) і «hard skills» (професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності.
2. Основні відмінності «soft skills» і «hard skills».
3. Класифікація найважливіших «soft skills» особистісних навичок для керівників, управлінців та працівників консалтингових фірм.

Питання для обговорення:

1. Яке походження термінів «soft skills» і «hard skills»?
2. В чому полягає сутність поняття «soft skills»?
3. В чому полягає сутність поняття «hard skills»?
4. Яка роль особистісних навичок «soft skills» в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності?
5. Що являє собою емоційний інтелект та емоційна компетентність, та яким чином вони можуть впливати на ефективність консультаційного процесу?
6. В чому полягають основні відмінності «soft skills» і «hard skills»?
7. Які саме навички відносять до «soft skills»?
8. Визначте основні «soft skills», наявність яких є необхідною для фахівців консалтингового бізнесу?

Тестові завдання:

1. Інститут Макса Планка в Мюнхені виокремлює:

- А) 4 групи «soft skills»
- Б) 7 груп «soft skills»
- В) 2 групи «soft skills»
- Г) 5 груп «soft skills»

2. Networking skills (навички нетворкінгу) – це:

- А) уміння ефективно слухати та задавати запитання клієнту;
- Б) уміння виконувати одразу декілька завдань;
- В) уміння демонструвати толерантність попри власні культурні норми та релігійну приналежність;
- Г) уміння швидко переходити від одного завдання до іншого.

3. До «soft skills» (особистісні навички) не відносять:

- А) ораторські та комунікативні здібності;
- Б) створення презентацій;
- В) високий рівень самоорганізації;
- Г) уміння використовувати комп'ютерні програми.

4. Емоційний інтелект відносять до наступної групи «soft skills» (особистісних навичок):

- А) особиста ефективність;
- Б) комунікативні навички;
- В) управлінські навички;
- Г) стратегічні навички.

5. Вузькоспеціалізовані професійні навички – це:

- А) «soft skills»

- Б) «hard skills»
- В) особистісні навички;
- Г) немає правильної відповіді.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 4

ТЕМА 4. ПОБУДОВА ВЗАЄМИН КОНСУЛЬТАНТА З КЛІЄНТОМ ТА ЙОГО РОЛЬ У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ

План заняття (2 год.)

1. Ролі та поведінка консультанта
2. Зовнішнє та внутрішнє консультування
3. Професійні риси та здібності консультанта
4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта

Питання для обговорення:

1. Дайте характеристику поведінковим ролям консультанта.
2. У чому полягає основна задача консультанта-спеціаліста?
3. Яким чином поділяються ролі консультанта в залежності від його профіля?
4. У чому проявляються переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування?
5. Які здібності повинен мати консультант?
6. Що відноситься до базових принципів та цінностей у діяльності консультанта?

Тестові завдання:

1. Яка роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування?

- А) агітатор;
- Б) посередник;
- В) викладач;
- Г) стратег.

2. До переваг внутрішнього консультування можна віднести:

- А) тривалий професійний досвід;
- Б) об'єктивність думки;
- В) можливість швидкої реалізації прийнятих рішень;
- Г) обмежений час роботи у конкретному проекті.

3. Задля забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку слід:

- А) використовувати внутрішній консалтинг;
- Б) використовувати зовнішній консалтинг;
- В) об'єднувати зусилля внутрішніх і зовнішніх консультантів;
- Г) залежить від ситуації.

4. Уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та розставляти пріоритети це:

- А) адаптивна компетентність
- Б) інтегративна компетентність;
- В) концептуальна компетентність;

Г) інтелектуальні здібності консультанта.

5. Стабільність у поведінці і діях відносять до:

- А) інтелектуальних здібностей консультанта;
- Б) соціальних здібностей консультанта;
- В) емоційної зрілості;
- Г) етики консультанта.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 5

ТЕМА 5. ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План заняття (2 год.)

1. Визначення доцільності консультування
2. Фактори успішного консультування
3. Типологія клієнтів консалтингової компанії
4. Особливості консультант-клієнтських відносин
5. Процедура вибору консультанта
6. Баланс очікувань клієнта та консультанта

Питання для обговорення:

1. Які способи надання допомоги клієнтській організації у вирішенні управлінських проблем ви знаєте?
2. Чи можуть бути випадки, в процесі здійснення господарської діяльності, коли запрошувати консультантів недоцільно?
3. Чи варто запрошувати консультантів у випадку, коли проблема носить разовий, ситуаційний характер?
4. Які фактори впливають на успішність взаємодії клієнта і консультанта?
5. У чому полягає особливість суб'єктно-об'єктних відносин у консалтингу?
6. Який варіант відносин між консультантом і клієнтом є більш ефективним на Вашу думку?
7. Дайте характеристику моделям взаємодії консультанта та клієнта
8. Які причини призводять до припинення переговорів і розриву відносин між сторонами консалтингу?
9. У чому полягає сутність партнерського підходу до вирішення проблем?
10. Чи є доцільним використання реклами для просування консультаційних послуг?

Тестові завдання:

1. Виявити та проаналізувати взаємні очікування необхідно на:

- А) передконтрактній стадії консалтингового обслуговування;
- Б) на стадії укладання контракту;
- В) на стадії виконання контракту;
- Г) всі відповіді вірні.

2. У якому з цих випадків доцільно запрошувати консультантів?

- А) для прийняття важливого управлінського рішення;
- Б) для створення формального звіту;
- В) у випадку внутрішнього конфлікту;
- Г) коли існує розходження у поглядах на проблему та шляхи її вирішення.

3. Який з варіантів процедури вибору консультанта є правильним?

- А) лонг-лістинг – шот-лістинг – кінцевий вибір;
- Б) експрес-діагностика – лонг-лістинг – шот-лістинг;
- В) досвід минулих клієнтів – шот-лістинг – кінцевий вибір;
- Г) шот-лістинг – лонг-лістинг – кінцевий вибір.

4. Кінцевий перелік консультаційних фірм формується на стадії:

- А) шот-лістинга;
- Б) кінцевого відбору;
- В) лонг-лістинга;
- Г) попереднього відбору.

5. Якщо між консультантом та клієнтом є довіра і непорозуміння, то це:

- А) продуктивні взаємини;
- Б) продовження переговорів;
- В) розрив відносин;
- Г) визначення точок контакту.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 6

ТЕМА 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

План заняття (2 год.)

1. Кадрова політика консалтингової компанії
2. Організація роботи консультантів
3. Організаційна культура консалтингової компанії
4. Професійна структура консалтингової організації

Питання для обговорення:

1. В чому полягає активна кадрова політика консалтингової фірми?
2. Які основні етапи побудови кадрової політики консалтингової фірми ви знаєте?
3. Які фактори впливають на ефективність роботи консультантів?
4. Що передбачає проектний підхід до організації праці в консалтинговій фірмі?
5. Які основні складові формування організаційної культури консалтингової компанії?
6. Що розуміють під внутрішніми стандартами консалтингової компанії і який підхід доцільно використовувати при їх розробці?
7. Розкрийте сутність проектів, що мають умовні назви: «Мізки», «Сивина» і «Процедури».

Тестові завдання:

1. Активна кадрова політика:

- А) ґрунтується на сформульованих задачах управління, прогнозах щодо їх виконання та засобах впливу на ситуацію;
- Б) характеризується агресивністю у завоюванні ринку.
- В) використовується у межах окремих етапів консалтингового проекту;
- Г) характеризується прозорістю та відкритістю до потенційних працівників.

2. Проектний підхід до організації праці передбачає:

- А) визначення потреб у спеціалістах конкретного профілю залежно від обсягу робіт;

- Б) зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів;
- В) специфічне об'єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування;
- Г) всі відповіді вірні.

3. До основних етапів побудови кадрової політики в консалтинговій фірмі не належить:

- А) нормування;
- Б) програмування;
- В) моніторинг персоналу;
- Г) моніторинг витрат.

4. Ситуація, коли проблема клієнта є дуже складною і для її вирішення необхідно проявити творчість та застосувати інноваційні підходи у вирішенні питань, характерна для:

- А) проектів типу «мізки»;
- Б) проектів типу «сивина»;
- В) проектів типу «процедури»;
- Г) всі відповіді вірні.

5. Порядок залучення фахівців з консалтингу наведено у:

- А) загальних стандартах організації;
- Б) стандартах щодо порядку надання інформації клієнтам компанії;
- В) стандартах щодо порядку надання консалтингових послуг;
- Г) стандартах, які характеризують специфічні аспекти консалтингу.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 7

ТЕМА 7. МЕТОДИКА ТА ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ

План заняття (4 год.)

1. Методи пізнання у консультаційному процесі
2. Особливості різних типів консультаційної діяльності
3. Основні фази та етапи консультаційного процесу
4. Розробка консалтингового проекту та їх класифікація
5. Центри уваги керівника консалтингової фірми
6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу
7. Інтегрований та глибокий консалтинг
8. Коучинг як метод консультування

Питання для обговорення:

1. З використанням яких загальнонаукових методів здійснюється консалтингова діяльність?
2. Які розрізняють типи консалтингової діяльності? Охарактеризуйте їх.
3. Які типи консалтингової діяльності переважають в промислово розвинених країнах світу та Україні, чому саме?
4. Яким чином може бути ранжована консалтингова діяльність за ступенем необхідності для клієнта?
5. Наведіть основні принципи інтегрованого консалтингу.

6. Які фази включає процес коучингу?
7. Які основні види коучингу ви знаєте?
8. Наведіть основні фази та етапи консалтингового процесу.
9. Охарактеризуйте основні центри уваги керівників консалтингових фірм?
10. Які ключові фактори успіху реалізації консалтингового проекту?

Тестові завдання:

1. Які види консультування Ви знаєте?

- А) експертне, проектне, функціональне, практичне;
- Б) експертне, процесне, ефективне, стратегічне;
- В) експертне, процесне, проектне, навчальне;
- Г) наукове, проектне, експертне, навчальне.

2. Консультант на всіх етапах консультаційного проекту активно взаємодіє із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї та розуміння проблеми, при:

- А) експертному консультуванні;
- Б) проектному консультуванні;
- В) процесному консультуванні;
- Г) навчальному консультуванні.

3. Коучинг - це :

- А) систематичне співробітництво, що сприяє зростанню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей;
- Б) процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей;
- В) навчання основних та допоміжних працівників підприємства;
- Г) всі відповіді вірні.

4. Якщо у фірми відсутній досвід реалізації проекту, немає необхідних фахівців, інформаційного забезпечення, то необхідно застосувати наступний вид проектування:

- А) експертне;
- Б) процесне;
- В) навчальне;
- Г) проектне.

5. За рівнем інноваційності консалтингові проекти поділяються на:

- А) унікальні, високо індивідуалізовані, стандартні;
- Б) стратегічні, фінансові, операційні;
- В) ІТ-проекти, HR-проекти, фінансові;
- Г) всі відповіді вірні.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 8

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ

План заняття (2 год.)

1. Моделі консультування
2. Консультування новостворених підприємств
3. Консультування при зростанні підприємства
4. Консультування компаній у кризовому стані
5. Консультування при управлінні змінами

Питання для обговорення:

1. Які моделі консультування ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
2. Які основні поведінкові ролі консультанта розрізняють та від чого вони залежать?
3. За якими ключовими сферами відбувається консультування новостворених підприємств?
4. Які основні фактори здійснюють вплив на зростання та розвиток підприємства?
5. Наведіть основні форми антикризового консалтингу та охарактеризуйте їх.
6. Які результати може забезпечити антикризовий консалтинг?
7. Здійснюючи консультування при управлінні змінами, яких основних правил повинні дотримуватись консультант та клієнт?

Тестові завдання:

- 1. До факторів, що впливають на зростання будь-якого підприємства не належить:**
А) процес;
Б) потенціал;
В) проект;
Г) продуктивність.
- 2. Комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу – це:**
А) антикризовий консалтинг;
Б) коучинг;
В) стратегічний консалтинг;
Г) немає правильної відповіді.
- 3. Консультування новостворених підприємств відбувається за наступними ключовими сферами:**
А) мотивація, здібність, ресурси;
Б) здібність, ідея або проект, мотивація, ресурси;
В) здібність, продуктивність, ресурси, ідея або проект;
Г) всі відповіді вірні.
- 4. Стратегія спеціаліста – це:**
А) комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу;
Б) шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни;
В) процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей;
Г) систематичне співробітництво, що сприяє зростанню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей.
- 5. Використання методів бенчмаркінгу характерне для:**
А) для консультування новостворених підприємств;

- Б) антикризового консультування;
- В) консультування при зростанні підприємства;
- Г) всі відповіді вірні.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 9

ТЕМА 9. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

План заняття (2 год.)

1. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм
2. Методи просування консалтингових послуг на ринку.
3. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.

Питання для обговорення:

1. В чому полягає сутність маркетингу консалтингових послуг?
2. Наведіть основні елементи маркетингової системи консалтингової фірми.
3. Розкрийте сутність конкурентної переваги. Які конкурентні переваги є важливими для консалтингових компаній?
4. Яким чином необхідно здійснювати вибір цільової групи споживачів, з якою працює консалтингова фірма?
5. Охарактеризуйте роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.
6. Які методи просування консалтингових послуг на ринку ви знаєте?
7. Наведіть основні чинники, які здійснюють вплив на ціноутворення консалтингової послуги.
8. Які методи розрахунку вартості консультаційного продукту ви знаєте?

Тестові завдання:

1. Що лежить в основі пропозиції консалтингової фірми?

- А) компетентність, кваліфікація та досвід персоналу консалтингової фірми;
- Б) консалтингова послуга;
- В) досвід персоналу консалтингової фірми;
- Г) немає правильної відповіді.

2. Визначення та аналіз продукту ринку, сегментація ринку, позиціонування та просування продукту на ринок – це:

- А) елементи маркетингової системи;
- Б) етапи маркетингової діяльності;
- В) інструментарій маркетингу;
- Г) всі відповіді вірні.

3. Основними методами просування консалтингового продукту на ринку консалтингових послуг є:

- А) професійні публікації;
- Б) проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях;
- В) надання добровільної допомоги громадським організаціям;
- Г) всі відповіді вірні.

4. Цінова політика консалтингової фірми може бути:

- А) пряма та опосередкована;

- Б) зовнішня та внутрішня;
- В) активна та відкрита;
- Г) немає правильної відповіді.

5. Який з методів не належить до методів розрахунку вартості консультаційного продукту?

- А) почасовий;
- Б) паушальний;
- В) за результатами консультування;
- Г) прямий.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

Практичне заняття № 10

ТЕМА 10. РИЗИК У ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

План заняття (2 год.)

1. Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки.
2. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.
3. Ризик порушення термінів виконання робіт.
4. Ризик недодержання бюджету проекту.
5. Заходи щодо обмеження ризиків.

Питання для обговорення:

1. Які наслідки можливі при настанні несприятливої події, ризик настання якої не був передбачений і не «застрахований» в проектній документації?
2. Які основні чинники здатні вплинути на якість виконання консультаційного проекту?
3. Які ключові моменти зумовлюють затягування термінів виконання консультаційних робіт?
4. Назвіть основні чинники, що здійснюють вплив на бюджет проекту?
5. Охарактеризуйте основні заходи, які дають змогу знизити ризики консультаційного проекту.
6. Наведіть основні фактори та аспекти зниження ризику невиконання консультаційного проекту.

Тестові завдання:

1. У діяльності консалтингових фірм ризик визначають як:

- А) ймовірність настання несприятливих подій і дії несприятливих чинників, здатних негативно вплинути на досягнення мети;
- Б) неправильну оцінку необхідних ресурсів;
- В) відсутність взаємозв'язку між діями різних служб консультанта при підготовці проекту;
- Г) всі відповіді вірні.

2. Які є основні види ризиків у діяльності консалтингових фірм?

- А) ризик зміни вартості виконаних робіт, ризик порушення термінів виконання робіт, ризик помилково сформульованих реальних потреб замовника;
- Б) ризик порушення термінів виконання робіт, ризик зміни вартості виконаних робіт, ризик невідповідності результатів проекту поставленим цілям;

- В) ризик невідповідності результатів проекту поставленим цілям, ризик невірною визначення обсягу, складу і послідовності робіт
- Г) всі відповіді вірні.

3. Причинами виникнення ризику порушення термінів виконання робіт є:

- А) відсутність процедури проведення узгоджень, доопрацювання і ухвалення робіт;
- Б) використання недостатньо досліджених методологій, непослідовність дій;
- В) помилково сформульовані реальні потреби замовника;
- Г) всі відповіді вірні.

4. На які групи можна розділити основні заходи, що дають змогу знизити ризики консультативного проекту?

- А) правові, організаційні, технологічні;
- Б) організаційні, мотиваційні, технічні;
- В) інформаційні, соціально-економічні, правові;
- Г) немає правильної відповіді.

5. Відсутність злагодженого графіка платежів, неефективна координація робочої групи в процесі виконання проекту, недостатня кваліфікація консультантів є факторами ризику:

- А) зміни вартості виконаних робіт;
- Б) порушення термінів виконання робіт;
- В) невиконання консультативного проекту;
- Г) невідповідності результатів проекту поставленим цілям.

Форми контролю знань – фронтальне опитування лекційної теми та обговорення виконаних завдань.

Обладнання заняття, ТЗН, наочні засоби тощо: мультимедіа, рекомендована література.

6.4. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 50 % (60 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (120 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм

поточного контролю; підготовку до модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до контрольних робіт.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг	6
2	Тема 2. Організаційно-економічні аспекти діяльності консалтингової фірми	6
3	Тема 3. Soft skills і hard skills як основа здійснення ефективної консалтингової діяльності	6
4	Тема 4. Побудова взаємин консультанта з клієнтом та його роль у консалтинговому процесі	6
5	Тема 5. Залучення консультанта до клієнтської організації	6
6	Тема 6. Кадрова політика консалтингової фірми	6
7	Тема 7. Методика та технологія консалтингу	6
8	Тема 8. Особливості консультування різних типів підприємств	6
9	Тема 9. Маркетинг консалтингових послуг	6
10	Тема 10. Ризик у діяльності консалтингових фірм	6
	Разом	60

6.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання оцінюється за критеріями: самостійності виконання; логічності та деталізації плану; повноти й глибини розкриття теми; наявності ілюстрації (таблиці, рисунки, схеми, тощо); кількості використаних джерел (не менше десяти); використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду; наявності конкретних пропозицій; якості оформлення.

Індивідуальне завдання (ІЗ) студента є вибіркоким видом позааудиторної самостійної роботи студента та має навчально-дослідницький характер, виконується у процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни і завершується разом зі складанням підсумкового екзамену з даної навчальної дисципліни. Виконання ІЗ є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки майбутніх спеціалістів, які здатні застосовувати на практиці теоретичні знання, вміння та навички з даної навчальної дисципліни.

Підготовка ІЗ передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх у процесі розв'язання конкретних економічних ситуацій, розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою ІЗ. ІЗ передбачає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та наукових розробок, наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість ІЗ полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики.

Комплексний системний підхід до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

У процесі виконання ІЗ, разом із теоретичними знаннями і практичними навичками за фахом, студент повинен продемонструвати здатність до науково-дослідної роботи і вміння творчо мислити.

Мета ІЗ – формування практичних навичок та вміння їх застосовувати в процесі вирішення поставленого завдання. Об'єктом ІЗ є процеси активізації творчого мислення на підприємствах різних форм власності.

Предмет ІЗ – сукупність теоретико-методичних підходів до управління креативним мисленням працівників.

Індивідуальне завдання виконується студентом самостійно за консультування з викладачем протягом вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Індивідуальне завдання видається викладачем на початку семестру, протягом якого вивчається дисципліна. Студент має надати ІЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Бали за виконання ІЗ ураховуються під час виставлення загальної оцінки з дисципліни.

Вимоги до оформлення. Формат аркуша – А4. Поля: ліве – 30 мм; праве, верхнє та нижнє – 20 мм. Шрифт Times New Roman, розмір шрифту для основного тексту – 14. Міжрядковий інтервал – множник 1,5. Не дозволяються виділення в тексті курсивом та підкреслення.

Кожен розділ розпочинають з нової сторінки. Назви розділів оформляються великими літерами по центру сторінки. Сторінки нумеруються у правому верхньому куту. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться.

Вимоги до змісту. Індивідуальне завдання повинне складатися з таких елементів, як:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ (1,5 сторінки);
- основна частина (15 – 20 сторінок);
- висновок (1,5 сторінки);
- список використаної літератури;
- додатки (за необхідності).

Вступ повинен відображати такі елементи: актуальність теми, проблемне поле теми, мету дослідження, об'єкт, предмет, завдання, базу та методи дослідження.

В основній частині роботи (може містити декілька підрозділів) студенти повинні: надати характеристику методики активізації творчого мислення працівників; навести приклад використання методики з практичної діяльності (назва організації, мета використання методики і результат) розробити технологію використання методики активізації творчого мислення на практичному занятті (етапи проведення, тривалість кожного етапу, необхідний ілюстративний матеріал, мета й очікуваний результат).

Висновки повинні містити обґрунтовані та змістові, практичні рекомендації щодо використання запропонованої активізації творчого мислення в практичній діяльності, її переваги та недоліки.

Список використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Бібліографічний опис джерел складають відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Додатки можуть бути включені за необхідності. У разі наявності кількох додатків оформляється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що включається до обсягу ІЗ. Кожен додаток починають із нової сторінки.

Відповідно до вимог, додаток називають у такий спосіб: "Додаток А", "Додаток Б" і т. д. за алфавітом, за винятком букв Г, І, Є, І, Й, О, Ч, Ъ, у ході цього написи "Додаток...", "Продовження додатка..." та "Закінчення додатка..." пишуться малими літерами з першої великої і вирівнюються по правому краю сторінки. Допускається розподіл додатків на розділи типу "Додаток А.3". Ілюстрації, таблиці, формули нумерують відповідно до назви додатка, наприклад "рис. А.3".

ПЕРЕЛІК ТЕМ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

1. Дослідження ринку консалтингових послуг.
2. Перспективи розвитку вітчизняного консалтингу.
3. Порядок заснування консалтингової фірми.
4. Просування консалтингових послуг в оточуючому бізнес-середовищі.
5. Організаційна структура систем управління консалтингових фірм.
6. Поведінка консультанта в системі управління бізнесом клієнта.
7. Визначення майбутніх ролей замовників і консультантів.
8. Організація та проведення діагностичної роботи консультанта.
9. Методологічні рекомендації до розробки консультаційних рекомендацій.
10. Впровадження змін в організацію клієнта.
11. Оцінювання ефективності та результативності консалтингової діяльності.
12. Особистісні навички (soft skills) консультантів та їх роль в забезпеченні ефективності консалтингової діяльності.
13. Основні види ризиків у діяльності консалтингових фірм та їх наслідки.
14. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
15. Консалтингова послуга та її особливості.

7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

1. Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування.
2. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
3. Професійні консалтингові асоціації світу та України.
4. Консультаційна послуга як специфічний вид товару.
5. Класифікація консалтингових послуг.
6. Види та функції управлінського консультування.
7. Заснування консалтингового бізнесу.
8. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
9. Принципи управління консультаційною діяльністю.
10. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії.
11. Поняття «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички) та їх роль в забезпеченні ефективної консультаційної діяльності.
12. Основні відмінності «soft skills» (м'які навички) і «hard skills» (важкі або професійні навички).
13. Класифікація найважливіших «м'яких» навичок для працівників консалтингових фірм.
14. Ролі та поведінка консультанта.
15. Зовнішнє та внутрішнє консультування.
16. Професійні риси та здібності консультанта.
17. Базові цінності та етичний кодекс консультанта.
18. Визначення доцільності консультування.

19. Фактори успішного консультування.
20. Типологія клієнтів консалтингової компанії.
21. Особливості консультант-клієнтських відносин.
22. Процедура вибору консультанта.
23. Баланс очікувань клієнта та консультанта.
24. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм.
25. Методи просування маркетингових послуг на ринку.
26. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.
27. Кадрова політика консалтингової компанії.
28. Організація роботи консультантів.
29. Організаційна культура консалтингової компанії.
30. Професійна структура консалтингової організації.
31. Методи пізнання у консультаційному процесі.
32. Типи консалтингової діяльності.
33. Особливості різних типів консультаційної діяльності.
34. Інтегрований та глибокий консалтинг.
35. Коучинг як метод консультування.
36. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу.
37. Основні фази та етапи консультаційного процесу.
38. Центри уваги керівника консалтингової фірми.
39. Класифікація консалтингових проектів.
40. Розробка консалтингового проекту.
41. Моделі консультування.
42. Консультування новостворених підприємств.
43. Консультування при зростанні підприємства.
44. Консультування компаній у кризовому стані.
45. Консультування при управлінні змінами.
46. Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки.
47. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.
48. Ризик порушення термінів виконання робіт.
49. Ризик недодержання бюджету проекту.
50. Заходи щодо обмеження ризиків діяльності консалтингових фірм.

8. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА «КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА»

Технічні засоби – персональні комп'ютери, мультимедійний проектор.

9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Бай С. І., Консалтинг: навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпуринда. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 432 с.
2. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
3. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К. : МАУП, 2003 – 104 с.
4. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
5. Финансовое консультирование на фондовом рынке. Для специалистов по корпоративным финансам и специалистов рынка ценных бумаг. В 2-х тт. / под общ. ред. О. Г. Меликяна. Т. 1. – Наука, 2005. – 688 с.
6. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. Академвидав, 2008. – 240 с.
7. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособ. / Ю. В. Чернов. – Херсон, 2003. – 272 с.

Додаткова література

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. Модульная программа для менеджеров. В 12-ти тт. / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 1999.
2. Антикризисный PR и консалтинг / А. Ольшевский. – СПб.:ИД Питер, 2003. – 432 с.
3. Авдеев Л.А. Консалтинг в сфере экономики: учебное пособие / Л. А. Авдеев, Е. Н. Дубровская, Г. А. Сметанина; Сургутский государственный университет (СурГУ), Кафедра экономической теории. – Сургут: Изд-во СурГУ, 2007. – 64 с.
4. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: Учеб. пособие /Т.Н.Ананьева, А.И.Ткалич; Под ред. Т.Н. Ананьевой. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. - 206 с.
5. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ.– СПб. : Питер, 2006 – 272 с.
6. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2004.
7. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок ; пер. 2-го англ. изд. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
8. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002.
9. Борисенко Л. Ключ від таємних дверей: фінансовий консалтинг зможе активізувати приховані можливості бізнесу за умови чіткого визначення його об'єкта і напрямів / Л. Борисенко // Консалтинг в Україні. – 2007.– №3. – С. 12–14.
10. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособ. [для студ. вузов, обучающ. по спец. 061100 (Менеджмент организации)]/ Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
11. Верба В. А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку / В. А. Верба // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 20–35.
12. Гаврилюк-Єнсен Л. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами / Л. Гаврилюк-Єнсен, І. Спільник // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 10, Ч. 4. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2012.– С. 37–40.
13. Гировець С. Свій бізнес за чужим рецептом / С. Гировець // Консалтинг в Україні. – 2006. – №10. – С. 7–10.

14. Гончаров М. И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М.: Экономика, 2005. – 245 с.
15. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003 – 192 с.
16. Елмашев О. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О. Елмашев. – Ижевск, 1989.
17. Этика бізнесу / Томас Перт ; пер. з англ. – К. : Основи, 1999.
18. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – Июль-август. – С. 70–79.
19. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008 – 432 с.
20. Иванов М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
21. Интернет-сервер Гарвардской школы бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.hbs.edu
22. Как сделать карьеру в консалтинге / Джентл Р. – СПб., 2003. – 192 с.
23. Консалтинг в Україні. – К. : Асоц. «Укрконсалтинг», 1996.
24. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес / под. ред. Калверта Маркхэма ; пер. с англ. И. Гаврилова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
25. Консалтинг: поиски жанра / сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. – М. : Класс, 2004. – 336 с.
26. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.bcg.ru.
27. Маджола Г. Аудит у комплексі: обслуговування із фінансового консалтингу / Галина Маджола // Консалтинг в Україні. – 2010. – Груд. (№ 55). – С. 13–15.
28. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
29. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. [Электронный ресурс] / Д. Майстер. – Режим доступа : www.davidmaister.com. ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – Режим доступа : www.consultmarketing.ru
30. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
31. Майстер Д. Советник, которому доверяют / Д. Майстер, Ч. Грин, Р. Галфорд. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
32. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
33. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века [Электронный ресурс] / Е. Монахова. – Режим доступа : www.pcweek.ru/kis.
34. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
35. Посадский А. П. Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 171 с.
36. Расиел И. Метод McKinsey / М. Расиел. – М. : Альпина Паблишер, 2004. – 194 с.
37. Ресурс Internet: веб-сторінка корпорації Карана [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [Url: www.carana.ru](http://www.carana.ru).
38. Рогов М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме управления риском / М. Рогов // Риск. – 1995. – № 1. – С. 36.
39. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов. – М., 2003. – 140 с.
40. Румянцева З. Становление рынка управленческого консультирования / З. Румянцева, В. Алешникова // Русский экономический журнал. – 1993. – № 3. – С. 44–53.
41. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа : дисс. На соиск. ст. д. э. н. / В. М. Соболев. – Харьков, 1999.
42. Спільник І. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу

- ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 1. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2007. – С. 28–33.
43. Спільник І. Складові фаховості у консультаційній діяльності / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен //Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ Економічний аналіз. – Вип. 5. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2010. – С. 30–33.
 44. Спільник І., Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти / І. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 14.– Тернопіль : Екон. думка, 2005. – С. 85–89.
 45. Спільник І. Етичні засади діяльності у консультаційній діяльності / І. Спільник, П. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 8. – Ч. 2. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – С. 318–322.
 46. Томсон Т. Огляд моделі професійної компетенції консультанта [Електронний ресурс] / Т. Томсон, Дж. Боніто. – Режим доступу : <http://uamc.com.ua/>
 47. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг [Електронний ресурс] / О. К. Трофимова. – Режим доступу : www.cfin.ru
 48. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм ; пер. 2-го англ. изд. –М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
 49. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. [для вузов] / А. О. Блинов. – М., 2002. – 192 с.
 50. Управленческое консультирование. В 2-х тт. / под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с.
 51. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 256 с.
 52. Шапран Н. Консалтинг на ринку цінних паперів: світовий досвід та перспективи розвитку / Н. Шапран, В. Шапран // Цінні папери України. – 2000. – № 18. – С. 16.
 53. Шевченко А. Консультування в Україні: IT-консалтинг як один з пріоритетних напрямів [Електронний ресурс] / А. Шевченко. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34513.doc.htm.
 54. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант»: пер. с англ. / Э. Г. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 286 с.
 55. Чаплина А. Н., Антипова Е.С. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла // Проблемы современной экономики. – 2013. – N 1 (45). – С. 214–218.
 56. Юсквяров Р. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. Юсквяров, М. Хабакук, Я. Лейманн. – М., 1989. – 236 с.
 57. Яновский А. Консалтинг: как его использовать в предпринимательской деятельности / А. Яновський // Машиностроитель. – 1993. – № 9. – С. 11.
 58. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting (Демоны консалтинга: внутри беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга) / Lewis Pinault. –Harperbusiness, 2000. – 228 p.
 59. Consulting for Dummies (Консалтинг для «чайников») / Bob Nelson: Peter Economy (Contributor), 1997. – 384 p.
 60. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012. – FEACO, December 2012. – [Electronic Resource]. – Available from: [file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20(1).pdf)
 61. The Seven Steps of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment (Семь шагов консалтинга: полное решение любой задачи по консалтингу) / Mick Cope. – Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000. – 240 p.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

УДК 338 (075.8)

M54

Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «Консалтингова фірма» для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійної програми «Бізнес-консалтинг», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: / Укладач: В.В.Левкулич. – Ужгород, - ДВНЗ УжНУ. – 2021, - 35 с.

Відповідальний за випуск:

к.е.н., проф., зав. кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Й.Я. Даньків

Технічна редакція та комп'ютерна верстка:

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

В.В. Левкулич

Видано коштом укладача

Підписано до друку 03.03.2021. Формат 60x84/16.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1.4
Наклад 50 прим. Віддруковано на різнографі.

Видавництво УжНУ «Говерла»

88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців
виготівників, і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія 3т №32 від 31 травня 2006 року