

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ:
ПРАКТИКУМ
навчально-методичний посібник

Львів
2026

УДК 658.012.8:005.96(075.8)
К 55

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет
Науково-методичною радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 22 грудня 2025 року № 5)
Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 29 грудня 2025 року № 6)

Рецензенти:

А.С. Завербний, доктор економічних наук, професор

І.О. Ревак, доктор економічних наук, професор

К55 Управлінське консультування: практикум [Електронний ресурс]: навчально-методичний посібник / Укладач Копитко М.І. Львів. ЛьвДУВС, 2026. 74 с.

Навчально-методичний посібник розроблений з метою надання методичної допомоги під час поглиблення компетентностей щодо вивчення навчальної дисципліни «Управлінське консультування».

Для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти економічних спеціальностей, наукових установ, компаній та фахівців, які працюють у сфері управління підприємствами. Буде корисною для бізнес-тренерів, студентів, керівників і фахівців підприємств та широкого кола читачів, яких цікавлять практичними аспектами управлінського консультування.

The educational and methodological manual is designed to provide methodological assistance in deepening competencies in studying the academic discipline "Management Consulting".

For applicants and teachers of higher education institutions of economic specialties, scientific institutions, companies and specialists working in the field of enterprise management. It will be useful for business trainers, students, managers and specialists of enterprises and a wide range of readers who are interested in the practical aspects of management consulting.

УДК 330.8:338.2:658:659

© Копитко М. І., 2026

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2026

ПЕРЕДМОВА

Управлінське консультування – це особливий напрям професійної діяльності, який являє собою експертну допомогу фахівців з управління та покликане на основі наукового аналізу конкретних виробничих ситуацій виробити найбільш прийнятні шляхи підвищення ефективності роботи або прибутковості підприємства та способи їх впровадження, використовуючи досягнення сучасної управлінської науки.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управлінське консультування» є теоретичні засади та методичні підходи до організації процесу консультування у сфері управління підприємствами.

Головною метою навчальної дисципліни «Управлінське консультування» є набуття практичних навичок із оволодіння знаннями в галузі надання консалтингових послуг, методами діагностування проблем організації та способами залучення людей до процесів змін, набуття майбутніми менеджерами умінь консультувати з управління та організаційного розвитку.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні набути:

загальних компетентностей:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

спеціальних компетентностей:

- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

Завдання навчальної дисципліни «Управлінське консультування» полягає в наступному:

знати:

- навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- основи управлінського консультування;
- особливості понятійного апарату консалтингу та управління персоналом;
- особливості проведення діагностики проблем клієнта;

вміти:

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- проектувати ефективні системи управління організаціями;
- обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- визначати навички з управлінського консультування, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень у сфері економічної безпеки та конкурентної розвідки;
- делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Компетентності, які набуває здобувач в результаті вивчення навчальної дисципліни:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

- проектувати ефективні системи управління організаціями.

- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

- організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ТЕМА 1

Інститут консультування та ринок консалтингових послуг (2 год.)

Ключові слова: консультування (консалтинг), коучинг, консультант, ринок консультаційних послуг

Навчальні питання

1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування
2. Ринок консультаційних послуг
3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні
4. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів
5. Етика професійного консультанта

Додаткові запитання

1. Відмінність консалтингу та коучингу
2. Особливості консалтингової послуги
3. Види консультування
4. Основні типи консалтингових продуктів
5. Основні причини залучення консультантів в організацію

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Охарактеризуйте становлення інституту консалтингу в світі.
2. Визначте зміст економічного та управлінського консалтингу.
3. В чому полягають особливості сучасного розвитку світового управлінського консалтингу.
4. Охарактеризуйте основні типи консалтингових продуктів.
5. Назвіть професійні ознаки управлінського консультування.
6. Охарактеризуйте ринок консалтингових послуг.
7. Хто формує попит та пропозицію на ринку консалтингових послуг.
8. Назвіть постачальників консалтингових послуг в Україні.
9. У чому полягають причини низького попиту на українському консалтинговому ринку.
10. Визначте перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.

Теми рефератів

1. Особливості управлінського консультування в Україні.
2. Національний ринок консультаційних послуг.
3. Основні форми надання консультаційних послуг клієнту. Їх переваги та недоліки.
4. Значення ділових послуг для сучасного бізнесу.
5. Приклади навчального консультування.
6. Приклади експертного консультування.
7. Приклади процесного консультування.
8. Відомі консалтингові компанії та їх практика консультування.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Основна мета консультування полягає в...

- а) поліпшенні якості керівництва;
- б) підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому;
- в) збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника;
- г) всі відповіді правильні;

2. Головні функції консалтингу:

- а) сприяння вирішенню управлінських завдань;
- б) підвищення кваліфікації менеджерів, допомога у практичному використанні останніх управлінських досягнень;
- в) підвищення якості управління;
- г) всі відповіді правильні;

3. За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють:

- а) експертне, процесне, навчальне консультування;
- б) процесне і навчальне консультування;
- в) експертне і навчальне;
- г) всі відповіді правильні;

4. Головні способи входження в консалтинговий бізнес:

- а) у якості найманого працівника;
- б) у якості субпідрядника;
- в) часткова зайнятість та індивідуальне підприємництво;
- г) всі відповіді правильні;

5. Успіх експертного консультування визначається:

- а) кваліфікацією експерта;
- б) вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
- в) бажанням клієнта скористатися рекомендаціями;
- г) всі відповіді правильні;

6. При якому консультуванні консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

7. При якому консультуванні консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

8. При якому консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

9. Назвіть основні загальноосвітні тенденції, які вплинули на розвиток консалтингу:

- а) маркетинг та PR;
- б) демократизація та інтернаціоналізація;
- в) аутсорсинг та швидкі зміни;
- г) всі відповіді правильні;

10. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:

- а) якісні консультаційні послуги;
- б) низька платоспроможність клієнтів;
- в) відсутність міжнародного досвіду в консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

Практичні завдання

Завдання 1

Існує багато аргументів «за» і «проти» того, щоб присвятити себе консультуванню. Перш ніж прийняти таке відповідальне рішення, необхідно детальніше дослідити цю сферу діяльності, з'ясувати для себе питання, чи є консалтинг тією професією, якою слід займатися. Одним із найкращих способів цього є розмова з фахівцями, що займаються такою діяльністю.

Поміркуйте над тим, про що б ви хотіли дізнатися, визначте свої інтереси, погляди і сумніви. Як зміниться ваш кар'єрний шлях? Як це може вплинути на особисте життя?

У допоміжному матеріалі 1 наведено перелік питань, який ви, доповнивши, можете використати для опитування.

Допоміжний матеріал 1

Про що доречно запитати у консультанта?

1. Як довго ви працюєте консультантом?
2. Як ви розпочинали свою діяльність?
3. Що спонукало вас стати консультантом?
4. Як ви можете охарактеризувати свою консультаційну діяльність?
5. Яка структура вашої організації, які у неї недоліки та переваги?
6. Які послуги ви надаєте?
7. Які ваші типові проекти?
8. Як виглядає ваш типовий робочий день?
9. Хто ваші клієнти і яким чином ви їх знаходите?
10. Що для вас є найбільш проблематичним у діяльності?
11. Які переваги вашої роботи?
12. Про що ще слід дізнатися, перш ніж увійти в цей бізнес?

II. У допоміжному матеріалі 2 що знайомить вас із деякими аспектами фахового становлення консультанта, наведено тест на визначення вашої відповідності професійній діяльності консультанта. Прочитайте твердження. Частка ва-

ших ствердних відповідей свідчитиме про ступінь вашої готовності зіштовхнутися з реаліями професії.

Допоміжний матеріал 2

Швидкий тест на відповідність професії консультанта

1. Я готовий працювати понаднормово (60–80 годин на тиждень) заради досягнення успіху.
2. Я люблю ризикувати.
3. Я невразливий. Зневага і недовіра мене не бентежать.
4. Я добре розумію й інтерпретую складні події.
5. Я уважний до деталей.
6. Я достатньо комунікабельний.
7. Я чітко формулюю свої думки, в тому числі викладаю письмово.
8. Мені подобається пропонувати свої послуги.
9. Я володію інтуїцією і логікою.
10. Я знаю межі своїх можливостей.
11. Я вмію сказати «ні».
12. Я дисциплінований.
13. Я не переобтяжений авторитетами.
14. Я впевнений у собі.

III. Скористайтеся інформацією, наведеною у допоміжному матеріалі 3 для визначення своїх позицій щодо наявних у вас навичок та особистісних якостей консультанта. Які навички й особистісні якості вам потрібно вдосконалювати? Яким чином ви маєте намір отримати необхідні навички і досвід? Як ви будете домагатися відповідності необхідним особистісним якостям, які не властиві вам від природи?

Допоміжний матеріал 3

Навички та особистісні якості консультанта

| Навички | Достатні | Потребують вдосконалення |
|----------------------------------|----------|--------------------------|
| Дослідження ринку і маркетинг | | |
| Просування і продаж послуг | | |
| Вивчення потреб клієнта | | |
| Ідентифікація взаємних очікувань | | |
| Розрахунок участі в проекті | | |
| Організація роботи з доку- | | |

| | | |
|---|---------------|---------------------------------|
| ментами | | |
| Розуміння ділової інформації | | |
| Розробка й оформлення матеріалів роботи | | |
| Здатність до навчання | | |
| Контактність | | |
| Глибина знань та досвіду | | |
| Кругозір | | |
| Особистісні якості | Наявні | Необхідно звернути увагу |
| Лідерство | | |
| Рішучість | | |
| Люди звертаються до вас за порадою | | |
| Конкурентний азарт | | |
| Упевненість в собі | | |
| Працьовитість | | |
| Організованість | | |
| Дисциплінованість | | |
| Уміння пропонувати свої послуги | | |
| Розуміння фінансових питань | | |
| Схильність до раціонального ризику | | |
| Підтримка сім'ї | | |

Завдання 2. Аналітичне дослідження ринку

Проаналізуйте сучасний стан ринку консалтингових послуг в Україні (або у вибраній країні ЄС).

Завдання:

1. Визначте ключові напрями консалтингу (управлінський, фінансовий, HR, IT, стратегічний тощо).
2. Охарактеризуйте 3–5 провідних компаній на ринку.
3. Визначте основні тенденції, виклики та перспективи розвитку.
4. Зробіть SWOT-аналіз консалтингової галузі.

Форма подання: аналітична довідка або презентація (до 10 слайдів).

Завдання 3. Типологія консультантів

Підготуйте короткий **профайл консультанта**, який працює у вибраному напрямі (наприклад, управління змінами, стратегічне планування, HR-консалтинг).

Визначте:

- професійні компетентності та етичні принципи;
- ролі консультанта в проєкті;
- можливі труднощі у взаємодії з клієнтом;
- приклади успішних кейсів.

Форма подання: есе (1–1,5 сторінки) або усна презентація.

Завдання 4. Кейсовий аналіз

Розгляньте кейс: підприємство стикається з падінням продуктивності персоналу та конфліктами в колективі.

Питання для розв'язання:

1. Які види консалтингових послуг доцільно залучити?
2. Які етапи консалтингового процесу ви б застосували?
3. Як оцінити ефективність консалтингового проєкту?

Форма подання: аналітична записка або групове обговорення.

Завдання 5. Моделювання консалтингового процесу

Розробіть **алгоритм надання консалтингових послуг** підприємству з метою підвищення конкурентоспроможності.

Включіть етапи:

- постановка проблеми клієнта;
- діагностика;
- розроблення рекомендацій;
- впровадження змін;
- оцінка результатів.

Форма подання: схема/діаграма + коротке пояснення (1 сторінка).

Завдання 6. Етика консультування

Проаналізуйте **етичні дилеми**, які можуть виникнути в роботі консультанта.

Приклади ситуацій:

- розголошення конфіденційної інформації;
- конфлікт інтересів;
- залежність консультанта від клієнта.

Питання:

1. Як слід діяти консультанту в кожній ситуації?
2. Які принципи етики професійного консультування порушено?

Форма подання: письмовий аналіз трьох міні-кейсів.

Завдання 7. Створення власної консалтингової фірми

Розробіть бізнес-модель умовної консалтингової компанії.

Визначте:

- місію, цінності, сферу діяльності;
- цільовий ринок і клієнтів;
- набір послуг;
- цінову політику;
- методи просування.

Форма подання: бізнес-план або коротка пітч-презентація.

Завдання 8. Оцінювання ефективності консалтингу

Розробіть **систему показників КРІ** для оцінювання ефективності консалтингового проєкту.

Орієнтовні напрями:

- результативність (досягнення цілей клієнта);
- економічний ефект;
- задоволення клієнта;
- довгострокові зміни в організації.

Форма подання: таблиця + короткі пояснення.

Завдання 9. Групова рольова гра

Симулюйте консалтинговий проєкт:

- частина студентів – **команда консультантів**,
- інші – **керівництво підприємства-клієнта**.

Мета: провести зустріч, виявити проблеми, запропонувати рішення, домовитися про подальші кроки.

Форма подання: сценарій + короткий звіт про результати переговорів.

Індивідуальні завдання

1. Розробіть анкету для дослідження потреб організації в отриманні консалтингових послуг.
2. Розробіть стандартизоване інтерв'ю при першому контакті консультанта з клієнтом.
3. Підготуйте презентацію на тему: «Історія розвитку консультаційних послуг», висвітліть в ній такі питання:

- У який період часу склався сучасний набір консультаційних послуг?
- Скільки видів консультаційних послуг існує в даний час?

4. Підготуйте презентацію по одній з п'яти фірм «великої п'ятірки» західних аудиторсько-консультаційних фірм PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International.

ТЕМА 2

Теоретичні й організаційні основи управлінського консультування (2 год.)

Ключові слова: внутрішнє консультування, зовнішнє консультування, процесне консультування, навчальне консультування, експертне консультування

Навчальні питання

1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності.
2. Інструментарій управлінської дії
3. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування
4. Суб'єкти управлінського консультування

Додаткові запитання

1. Відмінності процесного, навчального та експертного консультування
2. Типологія видів консультування
3. Сфери діяльності, де доцільно проводити зміни із залученням незалежних консультантів з управління
4. Етапи консалтингового проекту
5. Переваги та недоліки внутрішнього консультування
6. Переваги та недоліки зовнішнього консультування

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Характеристики управлінського консультування як науки
2. Консультування, як бізнес підпорядковується яким правилам
3. Характерні риси процесного консультування
4. Характерні риси навчального консультування
5. Характерні риси експертного консультування
6. Основні інструменти керування
7. Типологія видів консультування
8. Методологічні підходи у консультуванні

9. До яких сфер діяльності доцільно проводити зміни із залученням незалежних консультантів з управління

10. Основні цілі управлінського консультування
11. Етапи консалтингового проекту
12. Сторони можливих змін в організації-клієнті
13. Зовнішніми консультантами можуть бути
14. Внутрішніми консультантами можуть бути
15. Переваги внутрішнього консультування
16. Недоліки внутрішнього консультування
17. Переваги зовнішнього консультування
18. Недоліки зовнішнього консультування

Теми рефератів

1. Особливості вирішення етичних проблем в консультаційній діяльності.
2. Актуальні проблеми національних підприємств.
3. Основні причини звернення до консультантів в Україні.
4. Критерії професійності консультанта.
5. Приклади звернення вітчизняних менеджерів до консультаційних компаній.
6. Етичний кодекс консалтингової компанії.
7. Технології управлінського консультування.
8. Коучинг, його використання в бізнесі.
9. Актуальні проблеми менеджменту вітчизняного бізнесу та шляхи їх вирішення консультаційними компаніями.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Недоліки зовнішніх консультантів:

- а) відсутність гарантії якості послуг; використання стандартних схем і методик роботи;
- б) недостатня кількість інформації про компанію; консультанти несуть тягар стереотипів попередніх проектів;
- в) високі гонорари; загроза розголошення конфіденційної інформації;
- г) всі відповіді правильні;

2. Професійний консультант завжди:

- а) пропонує декілька варіантів організації консультаційної діяльності;

- б) пропонує один вірний варіант організації консультаційної діяльності;
- в) не пропонує жодного варіанту організації консультаційної діяльності;
- г) всі відповіді правильні;

3. Актуальні проблеми, які вирішують сьогодні консультаційні компанії:

- а) проблеми управління;
- б) проблеми ринку;
- в) проблеми фінансів;
- г) всі відповіді правильні;

4. Негативні сторони внутрішнього консультування:

- а) зростання кваліфікації внутрішнього консультанта загальмовуються;
- б) сплата постійної заробітної плати;
- в) витрати на навчання;
- г) всі відповіді правильні;

5. З точки зору приналежності до фірми розрізняють:

- а) національних та закордонних консультантів;
- б) зовнішніх і внутрішніх консультантів;
- в) індивідуальних та колективних консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

6. Переваги внутрішнього консультування:

- а) добре знання своєї організації;
- б) є можливість швидкого реагування в будь-якій робочій ситуації;
- в) конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);
- г) всі відповіді правильні;

7. Моральна поведінка – це.

- а) примус до певних дій;
- б) отримання переваг для більшості людей;
- в) вільний вибір між добром і злом;
- г) всі відповіді правильні;

8. Регулятор морального вибору людини:

- а) совість;
- б) закон;
- в) переваги;

г) всі відповіді правильні;

9. Консультаційні відносини можуть існувати і розвиватися тільки на основі:

а) договору;

б) особистої відповідальності консультанту та вірі клієнта в те що йому не буде нанесено шкоди;

в) гонорару;

г) всі відповіді правильні;

10. Переваги зовнішніх консультантів:

а) широкий світогляд та об'єктивність оцінки ситуації;

б) досконала методологічна база;

в) неупередженість аналізу ситуації;

г) всі відповіді правильні;

Практичні завдання

Завдання 1:

Складіть таблицю типів управлінського консультування за критеріями: *об'єкт консультування, форма взаємодії, тривалість, ступінь залученості консультанта, очікуваний результат.*

Завдання 2:

Оберіть реальну управлінську проблему (наприклад, низька мотивація персоналу, неефективна комунікація, стратегічна невизначеність).

- Визначте, який тип консалтингу (інформаційний, діагностичний, процесний, експертний тощо) є найдоцільнішим.
- Обґрунтуйте вибір форми консультаційної діяльності (індивідуальна, групова, проектна, коучингова).

Форма подання: короткий аналітичний звіт (1–2 сторінки) або презентація (5–7 слайдів).

Завдання 3:

Для конкретної ситуації (наприклад, реструктуризація підприємства) визначте набір інструментів, які слід застосувати на кожному етапі консалтингу.

Приклади інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, дерево цілей, інтерв'ю, мозковий штурм, KPI, бенчмаркінг, Balanced Scorecard тощо.

Завдання 4 (за вибором):

Розробіть **міні-кейс**: запропонуйте проблему, інструмент її діагностики та механізм реалізації рекомендацій.

Форма подання: таблиця або схема інструментів з короткими поясненнями (1 сторінка).

Завдання 5:

Розробіть **етапну модель консалтингового процесу** для обраного підприємства, яке потребує змін (наприклад, цифровізація управління).

Визначте:

- мету кожного етапу;
- основні дії консультанта і клієнта;
- очікувані результати;
- критерії успіху.

Завдання 6:

Як змінюються ролі консультанта на різних етапах процесу (від діагноста до партнера у впровадженні змін)?

Форма подання: схема (етапи) + аналітична пояснювальна записка (1–2 сторінки).

Завдання 7:

Складіть **матрицю ролей і відповідальності (RACI)** для учасників консалтингового проекту.

(R – Responsible, A – Accountable, C – Consulted, I – Informed)

Кейс-завдання 8:

Смоделюйте ситуацію конфлікту між консультантом і клієнтом (наприклад, через незрозуміння очікувань або розбіжність у підходах).

- Визначте, хто є ключовими суб'єктами;
- Опишіть їхні інтереси;
- Запропонуйте способи вирішення конфлікту.

Форма подання: матриця + короткий опис кейсу.

ТЕМА 3

Процес управлінського консультування: основні етапи та характеристики (2 год.)

Ключові слова: процес управлінського консультування, угоди про консультування, консультативні рекомендації, впровадження змін

Навчальні питання

1. Поняття процесу управлінського консультування.
2. Організація процесу управлінського консультування та їх характеристика.
3. Стадії і етапи управлінського консультування.
4. Розробка угод про консультування
5. Діагноз проблеми
6. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій
7. Впровадження змін в організацію клієнта, завершення консультування

Додаткові запитання

1. Поведінкові ролі консультанта
2. Шляхи визначення повноти проведення консультування

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Як здійснюється вибір моделі консультування?
2. Охарактеризуйте зміст експертної консультації та її особливості.
3. Як здійснюється робота за моделлю «лікар-пацієнт»?
4. В яких випадках використовують консультаційне співробітництво?
5. Визначте поведінкові ролі консультанта.
6. Що таке консультаційна пропаганда, її види та цілі?
7. Охарактеризуйте внесення змін в організацію клієнта.
8. Поняття процесу управлінського консультування.
9. Організація процесів управлінського консультування
10. Характеристика процесів управлінського консультування.
11. Стадії і етапи управлінського консультування. Визначити особливості кожного з них.
12. Початок роботи. Перший контакт с клієнтом і формування комерційної пропозиції.
13. Діагностика. Виявлення необхідних фактів. Їх аналіз і синтез. Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.
14. Планування дій. Пошук альтернативних варіантів дій та пропозиції щодо їх здійснення.
15. Впровадження консультаційного проекту. Контроль за його реалізацією.
16. Навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах. Завершення роботи над проектом.

17. Оцінка результатів роботи, підведення підсумків і розрахунок по зобов'язанням, обговорення планів майбутнього співробітництва.
18. Обґрунтувати необхідність складання звітів консультантів. Визначити їх роль в процесі консультування.
19. Надати характеристику документаційному забезпечення всіх етапів процесу управлінського консультування.
20. Охарактеризувати особливості міжособового спілкування на всіх етапах процесу управлінського консультування. Проаналізувати можливості використання методів спілкування в процесі управлінського консультування.
21. Назвіть мету та особливості укладання консультаційних пропозицій.
22. Охарактеризуйте структуру та зміст пропозицій.
23. В чому полягає специфіка подання плану вирішення проблеми клієнта?
24. Чому важливим є запобігання очікуванню «миттєвого дива»?
25. За якими розділами здійснюється упорядкування інформації щодо пропозиції?
26. Охарактеризуйте порядок проведення презентації консультаційних пропозицій.
27. Як досягти взаєморозуміння та укладання угоди про консультування?
28. Охарактеризуйте зміст та цілі угоди про консультування.
29. Охарактеризуйте види консультаційних угод.
30. Визначте підстави для вибору виду угоди.
31. Розкрийте зміст діагностичної роботи консультанта.
32. В чому полягає процес виявлення необхідних фактів?
33. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються при встановленні діагнозу проблем організації?
34. Як використовуються методи спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми в діагностиці?
35. Наскільки корисним може бути використання власної діагностичної оцінки клієнта?
36. В чому полягає організація процесу експертного оцінювання?
37. Як проводиться опитування та анкетування персоналу клієнтської організації?
38. Які форми та види інтерв'ю, дискусій використовують при діагностуванні проблем?
39. Розкрийте зміст методу Дельфі.
40. Як виконується оцінка результатів експертизи?
41. Залучення персоналу клієнта до розробки рекомендацій.

42. Кроки здійснення реалізації запланованих змін.
43. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
44. Вирішення локальної проблеми клієнта шляхом усунення вузьких місць.
45. Розробка концепції ідеальної системи клієнта.
46. Проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення.
47. Методи аналізу проблеми.
48. Принцип відкладеного обговорення.
49. Методи творчої групової роботи.
50. Генерування ідей методом мозкового штурму.
51. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
52. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення.
53. Вимоги до переліку критеріїв оцінки.
54. Оцінкові системи «вартість-ефективність» та «вигоди-витрати».
55. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.
56. Структурування доповіді консультанта.
57. Використання усної, письмової та наочної форм подання інформації.

Теми рефератів

1. Особливості поведінки консультанта і взаємовідносини з клієнтом на різних етапах процесу управлінського консультування.
2. Етичні проблеми збирання і використання внутрішньої інформації клієнта.
3. Проблеми збереження комерційної таємниці при проведенні консультування організацій в Україні.
4. Оцінка внеску консультанта в загальне поліпшення стану клієнтської організації.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Оберіть скільки стадій в процесі консультування:

- а) дві;
- б) п'ять;
- в) три;
- г) всі відповіді правильні;

2. Оберіть види діяльності консультанта на стадії підготовки:

- а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;

- б) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми. встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- в) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту, планування здійснення рішення;
- г) всі відповіді правильні;

3. Оберіть види діяльності консультанта на стадії діагнозу:

- а) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- в) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- г) всі відповіді правильні;

4. Оберіть види діяльності консультанта на стадії планування дій:

- а) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- б) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;
- в) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- г) всі відповіді правильні;

5. Оберіть види діяльності консультанта на стадії впровадження рекомендацій:

- а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту, контракт на консультування;
- б) розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- г) всі відповіді правильні;

6. Оберіть види діяльності консультанта на стадії завершення проекту:

- а) виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта;
- г) всі відповіді правильні;

7. Оберіть правильну послідовність стадій процесу консультування:

- а) діагноз, підготовка, планування дій, впровадження, завершення;
- б) підготовка, діагноз, планування дій, впровадження, завершення;
- в) підготовка, діагноз, планування дій, завершення, впровадження;
- г) всі відповіді правильні;

8. На якій стадії процесу консультування важливим є збір попередньої інформації про клієнта:

- а) підготовка;
- б) діагноз;
- в) планування дій;
- г) всі відповіді правильні;

9. Що обов'язково повинен містити вступ консультаційного звіту:

- а) грошову оцінку;
- б) відповідальність;
- в) мету;
- г) всі відповіді правильні;

10. Переважна форма контракту з консультантом в Україні:

- а) письмова;
- б) усна;
- в) відсутня;
- г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначення структури консалтингового процесу

Мета: закріпити знання про ключові етапи управлінського консультування.

Завдання:

1. Заповніть таблицю, визначивши основні етапи процесу управлінського консультування (не менше 5).
2. Для кожного етапу наведіть:
 - мету етапу,
 - зміст основних дій консультанта,
 - роль клієнта,
 - очікувані результати,
 - інструменти чи методи, які доцільно застосовувати.

Форма подання: таблиця (1–2 сторінки).

Завдання 2. Аналіз кейсу «Діагностика проблеми підприємства»

Ситуація:

Підприємство стикається з падінням продуктивності персоналу, високою плинністю кадрів і невдоволенням менеджерів середньої ланки.

Завдання:

1. Визначте, на якому етапі процесу консультування перебуває клієнт.
2. Сформулюйте дії консультанта на цьому етапі (яку інформацію зібрати, які методи застосувати, як презентувати результати діагностики).
3. Вкажіть, які ризики можуть виникнути у взаємодії консультанта з клієнтом.

Форма подання: короткий аналітичний опис (1 сторінка).

Завдання 3. Моделювання консалтингового процесу

Мета: навчитися структурувати послідовність дій у консалтинговому проєкті.

Завдання:

1. Оберіть одну управлінську проблему (наприклад, цифрова трансформація, стратегічне планування, реструктуризація).
2. Побудуйте **модель консалтингового процесу** у вигляді схеми або блок-діаграми, зазначивши:
 - назву кожного етапу;
 - основні завдання;
 - інструменти (наприклад, SWOT, інтерв'ю, фасилітація, KPI тощо);
 - контрольні точки оцінки результатів.
3. Додайте коротке пояснення до схеми.

Форма подання: схема + коментар (1–2 сторінки або 5–7 слайдів). Завдання 4. Рольова вправа «Консультант і клієнт»

Мета: відпрацювати комунікаційну взаємодію на різних етапах процесу консультування.

Хід роботи:

1. Студенти об'єднуються у пари або трійки.
2. Один виконує роль **консультанта**, другий — **керівника клієнтської організації**, третій — **спостерігача**.
3. Сценарій:
 - консультант проводить первинну зустріч;
 - уточнює проблему;
 - пропонує план подальших дій.
4. Після вправи спостерігач дає зворотний зв'язок: чи дотримано логіки етапу, чи правильно сформульовано питання, наскільки ефективна комунікація.

Форма подання: короткий звіт про рольову гру (1 сторінка).

Завдання 5. Аналіз ризиків на кожному етапі консультування

Мета: навчитися прогнозувати труднощі, що виникають у процесі консалтингу, та розробляти превентивні заходи.

Завдання:

1. Для кожного етапу процесу консультування визначте 2–3 можливі **ризик** (організаційні, психологічні, комунікаційні, інформаційні).
2. Запропонуйте **способи їх мінімізації**.
3. Розробіть коротку **матрицю ризиків**.

Форма подання: таблиця або текст до 1 сторінки.

Завдання 6. Оцінювання ефективності консалтингового процесу

Мета: сформулювати розуміння механізмів контролю якості консалтингових послуг.

Завдання:

1. Розробіть набір **показників (KPI)** для оцінки ефективності консалтингового процесу на кожному етапі.
2. Запропонуйте **методи зворотного зв'язку** між консультантом і клієнтом (анкетування, звіти, фокус-групи, фінансові результати тощо).
3. Наведіть приклади **кількісних та якісних критеріїв оцінки**.

Форма подання: таблиця або аналітична записка (1–1,5 сторінки).

ТЕМА 4

Методичний інструментарій консультанта (4 год.)

Ключові слова: Метод консультування, методика консультування, методичний інструментарій консультування, методологія консультування, джерела даних для аналізу, методи роботи з клієнтом

Навчальні питання

1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація
2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту
3. Методи активізації творчого мислення.
4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.

Додаткові запитання

1. Переваги тренінгів у роботі консультанта
2. Принципи розробки і проведення ділових ігор

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація
2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту
3. Методи пошуку та накопичення інформації.
4. Методи активізації творчого мислення.
5. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
6. Метод нейролінгвістичного програмування.
7. Методи аналізу інформації та оцінки їх ефективності.
8. Методи реалізації бізнес-проектів.

Теми рефератів

1. Методологічний інструментарій управлінського консультування.
2. Особливості методології навчального консультування.
3. Особливості методології процесного консультування.
4. Приклади методик нейролінгвістичного програмування.
5. Ділова гра, етапи проведення.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Класичним методом навчання є:

- а) лабораторний метод;
- б) ситуаційний метод;
- в) фінансовий метод;
- г) всі відповіді правильні;

2. Лабораторний метод – це:

- а) той, який проводиться в спеціальній лабораторії;
- б) створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації;
- в) метод який використовується тільки фізиками;
- г) всі відповіді правильні;

3. Критерій економічності методу консультування визначається:

- а) тривалістю;
- б) необхідними ресурсами;
- в) вартістю;
- г) всі відповіді правильні;

4. Назвіть основні етапи консультаційного процесу:

- а) оплата послуг, написання звіту;
- б) знайомство з клієнтом, укладення угоди;
- в) діагностика, вирішення проблеми, оцінка рішень;
- г) всі відповіді правильні;

5. Назвіть методи для створення умов ефективного проведення змін:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

6. Перерахуйте джерела даних для аналізу проблем клієнта консультаційної організації :

- а) записи, події, пам'ять;
- б) засоби масової інформації;

- в) історія;
- г) всі відповіді правильні;

7.сукупність методик, які має консультаційна фірма.

- а) методика консультування;
- б) методичний інструментарій консультування;
- в) метод консультування;
- г) всі відповіді правильні;

8. Залежно від етапів консультаційного процесу оберіть типи методів:

- а) економіки, статистики, математики;
- б) інтуїції, досвіду;
- в) діагностики; вирішення проблем; впровадження рекомендацій;
- г) всі відповіді правильні;

9. Які методи спрямовані на удосконалення виробничих процесів:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

10. Які методи спрямовані на створення нових підрозділів та ролей:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

Практичні завдання

Завдання 1. Класифікація методів управлінського консультування

Мета: засвоїти систему методів, що використовуються консультантом у різних видах консалтингових проектів.

Завдання:

1. Складіть таблицю «Методичний інструментарій консультанта», у якій розподіліть методи за групами:
 - аналітичні (SWOT, PEST, GAP-аналіз, діагностика процесів);
 - комунікаційні (інтерв'ю, фокус-групи, фасилітація, коучинг);
 - проектні (дерево цілей, логічна матриця, сценарний аналіз);

- оцінювальні (KPI, Balanced Scorecard, анкетування, експертні оцінки).

2. Наведіть приклади практичного застосування кожного методу.

Форма подання: таблиця з поясненнями (1–2 сторінки).

Завдання 2. Вибір методів для консалтингового проекту

Мета: навчитися добирати інструменти відповідно до типу управлінської проблеми.

Завдання:

1. Оберіть одну з типових проблем підприємства (наприклад, низька ефективність персоналу, потреба у стратегії розвитку, цифровізація, конфлікти в команді).
2. Запропонуйте **набір методів і технік**, які доцільно використати на кожному етапі консалтингового процесу:
 - етап діагностики;
 - етап розробки рекомендацій;
 - етап реалізації рішень;
 - етап оцінювання результатів.
3. Обґрунтуйте свій вибір (чому саме ці методи найефективніші для вирішення проблеми клієнта).

Форма подання: таблиця або аналітична записка (1–2 сторінки).

Завдання 3. Практичний кейс: застосування методів діагностики

Ситуація:

Консультант отримав завдання проаналізувати причини падіння продажів компанії.

Завдання:

1. Запропонуйте послідовність дій консультанта.
2. Визначте, які методи слід використати для збору та аналізу даних (SWOT, анкетування, інтерв'ю, бенчмаркінг, аналіз ланцюга цінності тощо).
3. Поясніть, які результати дасть кожен метод.

Форма подання: короткий звіт або структурований опис кроків (1 сторінка).

Завдання 4. Аналіз ефективності методів

Мета: розвинути критичне мислення та вміння оцінювати доречність обраного інструментарію.

Завдання:

1. Оберіть 3 методи з різних груп (аналітичні, комунікаційні, проектні).
2. Оцініть їх за критеріями:

- простота використання;
 - глибина результатів;
 - потреба у ресурсах;
 - рівень залучення клієнта;
 - можливість кількісної оцінки результатів.
3. Заповніть **матрицю оцінки ефективності методів**.
 4. Зробіть висновок: які методи найбільш універсальні, а які — вузькоспеціалізовані.

Форма подання: таблиця + короткий висновок (до 1 сторінки).

Завдання 5. Рольова вправа «Інтерв'ю з клієнтом»

Мета: відпрацювати метод збору даних через професійне консалтингове інтерв'ю.

Хід роботи:

1. Студенти працюють у парах:
 - один — **консультант**,
 - інший — **представник компанії-клієнта**.
2. Консультант має за 5–7 хвилин виявити ключову проблему клієнта, використовуючи техніки активного слухання, уточнення, відкриті питання.
3. Після інтерв'ю скласти короткий звіт:
 - які методичні прийоми використовувалися;
 - які дані вдалося отримати;
 - як консультант міг би покращити комунікацію.

Форма подання: звіт або спостереження (0,5–1 сторінка).

Завдання 6. Розробка інструментарію для оцінки результативності консалтингу

Мета: сформулювати вміння розробляти методики вимірювання ефективності консалтингових послуг.

Завдання:

1. Створіть систему **показників оцінки** для певного консалтингового проєкту (наприклад, покращення організаційної структури).
2. Вкажіть методи збору даних для оцінювання результатів (опитування, аналіз показників, інтерв'ю, експертна оцінка).
3. Складіть таблицю з описом індикаторів, методів і способів візуалізації результатів.

Форма подання: таблиця (1–1,5 сторінки).

Завдання 7. Творче (узагальнююче)

Розробіть власний “Toolbox консультанта” — набір із 5–7 методів і технік, які ви б застосували у своїй професійній практиці менеджера-консультанта.

Для кожного інструменту зазначте:

- призначення;
- коли застосовується;
- переваги та обмеження;
- приклад практичного використання.

Форма подання: індивідуальна презентація (до 8 слайдів) або письмовий звіт (1,5–2 сторінки).

ТЕМА 5

Побудова взаємин консультанта з клієнтом (2 год.)

Ключові слова: договір на консультаційні послуги, моделі консультування, поведінкові ролі, консультаційний звіт.

Навчальні питання

1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин
2. Моделі консультування
3. Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом
4. Критерії вибору консультанта

Додаткові запитання

1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
2. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
3. Організація виконання консультаційних робіт.
4. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Розкрити сутність та зміст договорів на консультаційні послуги.
2. Структура договорів на консультаційні послуги.
3. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
4. Моделі консультування
5. Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом
6. Критерії вибору консультанта

7. Зміст кінцевого консультаційного звіту

Теми рефератів

1. Складення та презентація звітів консультантом клієнту.
2. Організація консультаційних робіт.
3. Особливості організації різних видів консультаційних послуг.

Тести

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Договір консультивання – це ...

- а) документ, який юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта;
- б) теоретичне питання;
- в) особливі аспекти роботи консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

2. Юридично контракт на консалтингові послуги

- а) – це форма закріплення партнерських зв'язків;
- б) не відрізняється від інших контрактів, якщо дії передбачені договором не порушують законодавство;
- в) – це волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.
- г) всі відповіді правильні;

3. Розділи основної частини контракту на консалтинговий проект:

- а) режим роботи консультанта та клієнта;
- б) сторони; режим роботи консультанта та клієнта; термін угоди; ціна та оплата послуг; умови припинення угоди та форс мажорні обставини;
- в) вступ; заключна частина;
- г) всі відповіді правильні;

4. Загальноприйняті норми етики при організації відносин між клієнтом і консультантом:

- а) незалежність і об'єктивність по відношенню до клієнта;
- б) конфіденційність інформації, отриманої від клієнта;
- в) погодження з клієнтом гонорару до початку роботи;

г) всі відповіді правильні;

5. Основні види договорів на консультування:

- а) на абонементне обслуговування; договір на разову консультацію
- б) договір діагностики;
- в) договір з розвитку організації;
- г) всі відповіді правильні;

6. Ціль укладання контракту –

- а) захистити консультанта;
- б) отримати державну підтримку;
- в) зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін;
- г) всі відповіді правильні;

7. Назвіть два підходи до роботи консультанта, опрацьовані на практиці:

- а) усунення впливу негативних факторів на організацію; моделювання нового стану організації на основі концепції ідеальної системи;
- б) аналіз досягнень організації; діагностика проблем організації;
- в) відкрита співпраця з клієнтом; особисті поради консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

8. Способи впровадження організаційних змін:

- а) демократичний;
- б) директивний, еволюційний;
- в) ситуаційний;
- г) всі відповіді правильні;

9. Етапи розробки консультаційних рекомендацій:

- а) багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- б) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом;
- в) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;
- г) всі відповіді правильні;

10. Метою кінцевого консультаційного звіту – є ...

- а) об'єднання всіх попередніх звітів;
- б) підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії;
- в) отримання плати за роботу консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

Практичні завдання

Завдання 1. Складання контракту на роботу консультанта

Мета: оволодіти навичками складання контракту адміністратора (роботодавця) з найманим працівником.

Методичні вказівки: група розбивається на підгрупи, кожній з яких дається конкретне завдання ознайомитися з нижченаведеним контрактом. Скориставшись інформацією, запропонованою викладачем на лекціях, скласти конкретний контракт.

Розділи типового контракту включають:

- 1) характеристику сторін і загальні положення;
- 2) зобов'язання сторін (клієнтської організації та консультанта);
- 3) систему винагороди консультанта;
- 4) систему прав консультанта;
- 5) відповідальність сторін;
- 6) звіт про результати діяльності консультанта.

Умова. Використовуючи зразок наведеного контракту, розробити контракт, що укладається з консультантом-стажистом, який надає консультації з просування товару на зовнішній ринок.

КОНТРАКТ **на роботу консультанта**

м. Львів

1 вересня 2026 р.

Інформаційно-консультаційний центр ТОВ «Аякс» в особі директора центру Іванова Івана Петровича, який іменується далі «*Роботодавцем*», з одного боку, і громадянин Домейко Олексій Спиридонович, який іменується далі «*Працівником*», з іншого боку, уклали цей контракт про наступне:

Працівник приймається на роботу в юридичний відділ на посаду начальника відділу. Робітнику встановлюється строк випробування 3 місяці. Термін контракту – з 10.09.2026 р. по 10.12.2026 р.

1. Загальні положення

1.1 На підставі контракту виникають трудові відносини між *Працівником* і підприємством, що з боку останнього реалізуються *Роботодавцем*.

2. Обов'язки сторін

2.1 *Працівник* зобов'язується виконувати наступні види робіт, дотримуючись вимог до них: представництво Центру в державних органах, відстеження нововведень у сфері цивільного та господарського законодавства, ведення внутрішньої документації, складання господарських договорів, ведення претензійно-позовної роботи, участь у переговорах, підготовка установчих документів для реєстрації підприємств. Дані види робіт повинні виконуватися в строки, встановлювані *Роботодавцем*.

2.2 *Роботодавець* зобов'язується організувати працю *Працівника*, своєчасно виплачувати заробітну плату, забезпечити безпечні умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, колективного договору, контракту, що включає: робочий кабінет, оснащений офісною технікою, в тому числі комп'ютером, принтером, факсом, модемом; восьмигодинний робочий день при п'ятиденному робочому тижні та відпустка тривалістю 24 дні; підвищення кваліфікації два рази на рік протягом двох тижнів.

3. Робочий час

3.1 *Працівник* зобов'язується виконувати «Правила внутрішнього трудового розпорядку».

3.2 Особливості режиму робочого часу: робочий день *Працівника* є ненормованим.

4. Оплата праці та соціально-побутове забезпечення Працівника

4.1 За виконання обов'язків, передбачених контрактом, *Працівнику* встановлюється: посадовий оклад у розмірі 5000 грн. на місяць, що виплачується 5 числа кожного місяця, надбавка за наукову ступінь доктора економічних наук у розмірі 40% від окладу.

4.2 При використанні *Працівником* власного автомобіля для службових поїздок, йому встановлюється компенсація у розмірі 500 грн. щомісяця. Для службових потреб *Працівнику* надається щомісячна сума на переговори по мобільному телефону в розмірі 300 грн.

4.3 *Працівнику* встановлюється щорічна оплачувана відпустка, до якої виплачується допомога в розмірі 5000 грн.

5. Відповідальність сторін, вирішення спорів

5.1 У разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством та цим контрактом.

5.2 Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленим чинним законодавством.

5.3 У разі розголошення комерційної таємниці *Працівник* підлягає достроковому звільненню без виплати компенсацій з обов'язком відшкодувати збиток, понесений *Роботодавцем* внаслідок розголошення комерційної таємниці.

6. Зміна, припинення та розірвання контракту

6.1 Зміни і доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

6.2 Контракт припиняється:

- а) після закінчення строку дії контракту;
- б) за згодою сторін;
- в) з ініціативи *Роботодавця* до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтями 40, 41 КЗПП України) та цим контрактом;
- г) з ініціативи *Працівника* до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтею 39 КЗПП України) та цим контрактом;
- д) з інших підстав, передбачених законодавством.

6.3 Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

- а) невивплата *Роботодавцем* посадового окладу протягом 7 днів після визначеного терміну;
- б) розголошення *Працівником* комерційної таємниці, що спричинило за собою матеріальні збитки.

При розірванні контракту з підстав, не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за п. 8 ст. 36 КЗПП України.

6.4 У випадку дострокового припинення контракту з незалежних від *Працівника* причин, в тому числі розірвання контракту *Працівником* з причин невиконання або неналежного виконання *Роботодавцем* своїх зобов'язань, передбачених цим контрактом, або *Роботодавцем* – з підстав, не передбачених чинним законодавством і цим контрактом, *Працівнику* виплачується вихідна допомога у розмірі 10000 грн.

6.5 При достроковому розірванні контракту у разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

6.6 Контракт може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий термін.

6.7 Контракт набуває чинності з дня підписання його сторонами.

6.8 Сторони можуть передбачати у контракті випадки конфіденційності умов цього контракту. Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, і відносно органів, що здійснюють контроль їх дотримання.

6.9 Цей контракт складено у двох примірниках, які зберігаються у кожній із сторін і мають однакову юридичну силу.

6.10 Додаток до контракту:

посадова інструкція начальнику юридичного відділу ТОВ «Аякс».

6.11 Відомості про роботодавця:

Адреса, № тел.: 69095, м. Львів, вул. Городоцька, 1206; (061) 888–88–88

Розрахунковий рахунок № 299792458, АКБ «Тріумфбанк»

6.12 Відомості про працівника:

Адреса, № тел.: 69006, м. Львів, вул. Паркова, 715; (061) 999–99–99

Паспорт: серія ПП № 333 333 виданий 16 березня 1975 Заводський РВ УМВС в Львівській обл.

Роботодавець

Робітник

(підпис, ПП)

(підпис, ПП)

«__» _____ 20__ р.

«__» _____ 20__ р.

Завдання 2. Складання договору на надання консультаційних послуг

Мета: оволодіти навичками складання договору про надання консультаційних послуг.

Методичні вказівки. Укладаючи договір про надання консультаційних послуг, необхідно чітко визначити тип послуги, що замовляється. Управлінське консультування може бути реалізовано двома шляхами: консультуванням процесу і консультуванням проекту. При консультуванні проекту ставиться діагноз і розробляється проект вдосконалення управління в клієнтському підприємстві. При консультуванні процесу консультанти навчають працівників підприємства

використанню методів діагностики та вирішення проблем. Ще одним шляхом організації роботи консультантів може бути експертне консультування, коли керівник організації запитує, а консультант відповідає, не проводячи попереднього і додаткового аналізу ситуації.

Умова. Скласти договір на надання консультаційних послуг за формою експертного консультування.

ДОГОВІР на створення науково-технічної продукції

м. Львів

5 вересня 2026 р.

Львівський державний університет внутрішніх справ, надалі – *Виконавець*, в особі ректора Благути Романа Ігоровича, що діє на підставі Статуту та Положення, з одного боку, а також приватне сільськогосподарське підприємство «Основа» Куйбишевського району Запорізької області, надалі – *Замовник*, в особі директора Степанова Володимир Івановича, що діє на підставі Статуту, уклали даний договір про нижченаведене:

1. Предмет договору

1.1 Замовник доручає, а Виконавець приймає на себе проведення згідно з календарним планом (Додаток № 1) робіт за темою «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

1.3 Термін виконання робіт за договором – з 5 вересня 2026 р. по 31 грудня 2026 р.

1.4 Прийом і оцінка науково-технічної продукції (НТП) здійснюється відповідно до календарного плану.

1.5 Використання НТП здійснюється Замовником.

2. Порядок здачі-прийому робіт

2.1 Після завершення кожного етапу згідно з календарним планом Виконавець подає Замовнику акт здачі-прийому НТП.

2.2 Замовник протягом 10 днів з дня отримання Акту здачі-прийому науково-технічної продукції зобов'язується прислати Виконавцю підписаний акт або мотивовану відмову. Порядок розгляду звітних матеріалів визначається Замовником протягом 5 днів з дня отримання відповідних документів.

2.3 У разі невідповідності результатів роботи календарному плану сторонами складається двосторонній акт із зазначенням необхідних доопрацювань. Виконавець зобов'язується провести необхідні виправлення без додаткової оплати у межах договірних асигнувань.

2.4 У випадку дострокового виконання науково-технічних робіт Замовник зобов'язаний достроково прийняти і оплатити роботу згідно з актом здачі-прийому НТП за договірною ціною.

3. Вартість робіт і порядок розрахунків

3.1 За виконану роботу згідно з цим Договором Замовник сплачує Виконавцю на підставі Акту здачі-прийому згідно з протоколом угоди (Додаток 2) на виконання роботи 30 000 (тридцять тисяч) гривень.

3.2 Оплата роботи проводиться за рахунок Замовника згідно календарного плану (Додаток 1) з авансовим платежем у розмірі 60 % від кошторисної вартості, що становить 18 000 (вісімнадцять тисяч) гривень.

3.3 Остаточний розрахунок за етап проводиться у строк до 5 банківських днів після підписання сторонами акту здачі-прийому НТП.

3.4 Підставою для початку виконання робіт є нарахування на розрахунковий рахунок Виконавця авансового платежу.

3.5 Підставою для остаточних розрахунків за виконання робіт за договором в цілому є акти здачі-прийому НТП.

3.6 Розрахунки виконавців оплачуються Замовником в установленому порядку, згідно з актами здачі-прийому науково-технічної продукції.

3.7 Виконавцю надається право залучення і фінансування співвиконавців, які залучаються до виконання умов Договору в порядку кооперації.

4. Відповідальність сторін

4.1 За невиконання або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором сторони несуть майнову відповідальність згідно з чинним законодавством України.

5. Додаткові умови

5.1 Термін дії за домовленістю сторін може бути скорочений.

5.2 У випадку дострокового завершення науково-методичних робіт, передбачених календарним планом цього Договору, за умовою підтвердження цього актом прийому-передачі науково-технічної продукції, відсутності претензій Замовника до Виконавця з виконання робіт, наявності акта прийому-передачі науково-методичної документації, Замовник здійснює преміювання Виконавця в обсязі, передбаченому додатковою згодою.

6. Питання власності на науково-технічну продукцію

6.1 Право використання науково-технічної продукції, створеної під час виконання Договору, встановлюється згідно з чинним законодавством України.

6.2 Право власності на патенти, якщо вони будуть отримані в результаті виконання роботи за Договором, встановлюється згідно чинному патентному законодавству України.

7. Термін дії Договору, юридичні адреси та банківські реквізити сторін

7.1 Термін дії Договору встановлюється з 5 вересня 2020 р. в 31 грудня 2020 р.

7.2 Адреси та банківські реквізити сторін.

ВИКОНАВЦЯ:

ЗАМОВНИКА:

ВИКОНАВЕЦЬ
МП

ЗАМОВНИК
МП

Додатки:

1. Календарний план до замовлення-завдання на виконання науково-технічної продукції
2. Протокол узгодження договірної ціни НТП

Календарний план

до замовлення-завдання на виконання науково-технічної продукції на тему:

«Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа»

| № з/п | Назва етапів, робіт | Вартість робіт, грн | Термін виконання | Відповідальний за виконання | Форма звітності |
|-----------|---|---------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1. | Етап 1. Початкова робота | 7 000 | 05.09.2026 – 05.10.2026 | | |
| 1.1 | Узгодження календарного плану виконання НТП | | | | |
| 1.2 | Розробка календарного плану та узгодження окремих специфічних для господарства робіт по етапах | | | | Календарний план |
| 1.3 | Експертиза рішень Правління, Загальних зборів. Зборів співвласників з питань паювання та розподілу майна в натурі | | | | Пропозиції |
| 1.4 | Науково-методичне консультування комісії з організації вирішення майнових питань відносно проблемних питань, які виявлені в результаті проведення | | | | Пропозиції |

| | | | | | |
|-----------|---|---------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| | робіт в розрізі п. 1.3 цього календарного плану | | | | |
| 1.5 | Розробка Порядку скликання, організації роботи та прийняття рішень Зборів співвласників майна (регламент) | | | | Порядок |
| 1.6 | Уточнення й внесення доповнень до Положення про комісію з організації вирішення майнових питань | | | | Положення |
| 1.7 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових спорів і Зборів співвласників | | | | Організаційно-розпорядча документація |
| 2. | Етап 2. Підготовча робота | 11 000 | 11.10.2026 – 11.11.2026 | | |
| 2.1 | Методичне консультування з проблем інвентаризації активів і зобов'язань підприємства | | | | |
| 2.2 | Розробка Положення про інвентаризацію активів і документальної інвентаризації зобов'язань | | | | Положення |
| 2.3 | Розробка Положення про порядок паювання майна | | | | Положення |
| 2.4 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників | | | | Організаційно-розпорядча документація |
| 3 | Етап 3. Погоджувальна робота | 6 500 | 12.11.2026– 25.11.2026 | | |
| 3.1 | Складання списку активів за їх призначенням | | | | Розрахунки |
| 3.2 | Методичне консультування процесу врегулювання інвентаризаційних різниць | | | | Розрахунки |
| 3.3 | Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження підсумків паювання майна | | | | Протоколи |
| 4. | Етап 4. Заклучна робота | | 26.11.2026 – 31.12.2026 | | |
| 4.1 | Методичне консультування виділення майна в натурі | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|---------------|---|--|---------------------------------------|
| | окремим співвласникам або групам співвласників з використанням його на свій розсуд | | | | |
| 4.2 | Розробка необхідних проектів рішень засідань комісії з організації вирішення майнових питань і Зборів Співвласників | | | | Організаційно-розпорядча документація |
| 4.3 | Методичне консультування організації проведення Зборів Співвласників з питань затвердження рішень щодо виділення окремих майнових об'єктів конкретним співвласникам у власність | | | | |
| 4.4 | Підготовка звіту | | | | Звіт |
| | Разом по етапах | 30 000 | 05.09.2026- 31.12.2026 | | |

ПРОТОКОЛ погодження договірної ціни НТП

Назва НТП «Науково-методичне та консультаційне забезпечення організації вирішення майнових питань у приватному сільськогосподарському підприємстві «Основа» Куйбишевського району Запорізької області».

Договір № 12345 від 5 вересня 2026 р.

Ми, нижче підписані,

Від ЗАМОВНИКА: приватне сільськогосподарське підприємство «Основа»

Від ВИКОНАВЦЯ: Львівський державний університет внутрішніх справ підтверджуємо, що сторонами досягнуто згоди про величину договірної ціни на створення науково-технічної продукції на суму 30000 (тридцять тисяч) гривень, з авансовим платежем у розмірі 60 % кошторисної вартості, що становить 18 000 (вісімнадцять тисяч) гривень. Цей протокол є основою для проведення розрахунків і платежів між **ВИКОНАВЦЕМ** та **ЗАМОВНИКОМ**.

ВИКОНАВЕЦЬ
МП

ЗАМОВНИК
МП

Завдання 3. Структура взаємин консультанта і клієнта

Мета: закріпити знання про етапи формування взаємодії між консультантом і клієнтом.

Завдання:

1. Визначте основні стадії побудови взаємин консультанта з клієнтом (пошук контакту, встановлення довіри, визначення потреб, укладання угоди, спільна робота, завершення проєкту).
2. Для кожної стадії опишіть:
 - дії консультанта;
 - очікування клієнта;
 - типові труднощі, які можуть виникнути;
 - шляхи їх подолання.

Форма подання: таблиця або короткий опис (1–2 сторінки).

Завдання 4. Вправа «Встановлення довіри»

Мета: навчитися встановлювати професійний контакт з клієнтом.

Хід роботи:

1. Студенти об'єднуються у пари.
 - Один виконує роль **консультанта**,
 - інший — **клієнта** (керівника підприємства).
2. Завдання консультанта — за 5 хвилин створити атмосферу довіри та виявити базову проблему клієнта, використовуючи:
 - техніки активного слухання;
 - відкриті запитання;
 - невербальні сигнали підтримки.
3. Після вправи партнери обговорюють:
 - які прийоми спрацювали найкраще;
 - що можна вдосконалити.

Форма подання: короткий звіт (0,5 сторінки) або усне обговорення в групі.

*Завдання 5. Кейс-аналіз: «Проблемна взаємодія»***Ситуація:**

Консультант починає проєкт у компанії, керівник якої постійно змінює вимоги, не дотримується домовленостей і критикує пропозиції консультанта.

Завдання:

1. Визначте, які помилки у комунікації могли допустити консультант і клієнт.
2. Які техніки можна застосувати, щоб відновити конструктивну співпрацю?
3. Як консультант може зберегти професійну позицію і не зруйнувати відносини з клієнтом?

Форма подання: письмовий аналіз кейсу (1 сторінка).

Завдання 6. Моделювання переговорів із клієнтом

Мета: відпрацювати навички ведення консультаційної розмови.

Хід роботи:

1. Студенти працюють у малих групах (3–4 особи).
2. Один — **консультант**, другий — **клієнт**, решта — **спостерігачі**.
3. Сценарій: консультант презентує пропозицію консалтингового проекту, клієнт — висловлює сумніви щодо вартості, термінів чи результатів.
4. Завдання консультанта:
 - аргументовано довести доцільність співпраці;
 - знайти компроміс;
 - узгодити подальші кроки.
5. Спостерігачі дають оцінку:
 - наскільки консультант був переконливим;
 - чи продемонстрував емпатію та професіоналізм;
 - чи підтримано партнерські відносини.

Форма подання: звіт про результати переговорів або короткий сценарій (1 сторінка).

Завдання 7. Етичні дилеми консультанта

Мета: розвинути навички прийняття рішень в етичних ситуаціях консалтингової практики.

Завдання:

1. Проаналізуйте три ситуації:
 - клієнт просить змінити дані у звіті;
 - консультант виявляє конфлікт інтересів;
 - клієнт не виконує рекомендації, але вимагає позитивного результату.
2. Для кожної ситуації:
 - визначте суть етичної проблеми;
 - запропонуйте варіанти дій консультанта;
 - обґрунтуйте, який варіант відповідає етичному кодексу консультанта.

Форма подання: письмовий аналіз (1 сторінка).

Завдання 8. Оцінювання ефективності відносин консультанта з клієнтом

Мета: навчитися визначати якість взаємодії консультанта та клієнта.

Завдання:

1. Розробіть **систему показників (індикаторів)**, що дозволяє оцінити рівень ефективності взаємин (наприклад: рівень довіри, своєчасність комунікації, задоволеність клієнта, ступінь залучення).
2. Опишіть, які методи збору інформації можна використати для вимірювання цих показників (опитування, інтерв'ю, анкетування, фокус-група).
3. Запропонуйте шкалу оцінювання (1–5 балів) і критерії інтерпретації результатів.

Форма подання: таблиця + коротке пояснення.

Завдання 9. Творче завдання «Модель партнерських взаємин»

Мета: закріпити знання про ефективну взаємодію між консультантом і клієнтом.

Завдання:

1. Створіть **власну модель ефективних партнерських взаємин** консультанта з клієнтом (у вигляді схеми, діаграми чи таблиці).
2. Укажіть ключові елементи:
 - взаємна довіра;
 - етичні норми;
 - чіткість ролей;
 - комунікаційні канали;
 - механізми зворотного зв'язку.
3. Поясніть, як ця модель може бути застосована у реальних умовах консалтингового проєкту.

Форма подання: схема + короткий опис (1–2 сторінки або презентація до 8 слайдів).

ТЕМА 6

Основи консалтингового бізнесу (2 год.)

Ключові слова: маркетингова діяльність, просування консалтингових послуг, брендинг

Навчальні питання

1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії
2. Організація маркетингової діяльності
3. Методи просування консалтингових послуг
4. Бренди в консалтинговій діяльності

Додаткові запитання

1. Стратегія консалтингової компанії
2. Реклама консалтингової фірми та її продукції
3. Помилки в рекламі консалтингової компанії

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. Охарактеризуйте особливості маркетингу консалтингових послуг.
2. Назвіть завдання та принципи організації маркетингової діяльності консалтингової фірми.
3. Охарактеризуйте етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст.
4. У чому полягає специфіка маркетингової комунікації консалтингового бізнесу?
5. У чому полягають ціль, зміст пропаганди та реклами консалтингових послуг?
6. Які методи просування консалтингового продукту існують?
7. Визначте специфіку просування консалтингових послуг в Україні.
8. Охарактеризуйте особливості брендингу в консалтинговій діяльності

Теми рефератів

1. Успішні приклади реклами консалтингових компаній
2. Брендинг у консалтингових компаніях: світовий досвід

Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізувати кейс

Кейс Baker Tilly: як стати лідером думок у сфері аудиту

[Стаття про емфітевзис](#) у березні 2018 року лідирувала в блозі аудиторської компанії [Baker Tilly](#) за кількістю запитів. Притому що написана вона ще 2 роки тому.

Емфітевзис — це особлива форма договору оренди землі, популярність якої в Україні зростає з кожним роком. Причина такої затребуваності в тому, що ринок землі залишається закритим, змушуючи власників агрокомпаній відчайдушно шукати вихід із ситуації. Дізнавшись про договір емфітевзису, який частково вирішує цю проблему, вони заходять в Google для отримання детальної інформації про механізм його дії. І першою в результатах видачі за запитом "емфітевзис" з'являється саме стаття на сайті Baker Tilly.

І це не поодинокий випадок: на перші позиції за специфічними запитами в Google потрапили ще десятки публікацій Baker Tilly: від реєстрації компанії в Голландії до [трансфертного ціноутворення](#). В результаті тисячі людей, які шукають інформацію за цими та іншими ключовими словами, потрапляють на сайт компанії.

Як Baker Tilly це вдалося? Стратегія компанії включала 4 етапи, які ми детально розглянемо нижче.

Етап перший: визначення основних маркетингових цілей і завдань

У 2013 році керівництво компанії усвідомило, що традиційні методи залучення клієнтів — спонсорство заходів та виставок, участь у конференціях, коментарі експертів у медіа, діють точково, вузьким фронтом. А значить, не зважаючи на істотні витрати, здатні зацікавити лише невелику аудиторію.

Потрібну інформацію люди вважають за краще шукати в інтернеті. Власники бізнесу та топ-менеджери не виняток: вони постійно знаходяться в пошуку рішень своїх бізнес-задач або нових можливостей для розвитку. Цікаві для них теми численні та різноманітні: від управління персоналом і виходу на нові ринки до змін законодавства та залучення інвестицій. Об'єднує ж цих користувачів те, що всі вони — потенційні клієнти Baker Tilly.

Тому основною маркетинговою метою компанії стало створення власного медійного ресурсу (блогу), де існуючі та майбутні клієнти могли б знайти відповіді на важливі для них питання, отримати унікальні знання. А до того ж по-знайомитися з наданими компанією послугами.

З огляду на насиченість аудиторського ринку України і наявність представництв "великої четвірки", перед компанією Baker Tilly стояли дві основні задачі:

підвищення [brand awareness](#), тобто впізнаваності бренду серед потенційних клієнтів;

зміцнення позицій в якості експерта в тих сферах, де сконцентрована основна цільова аудиторія.

Аудит не та послуга, яку купують спонтанно. Для аудиторської компанії важливо вибудувати комунікації з клієнтами на всіх етапах воронки продажів, поступово підводячи до укладення угоди. А для цього необхідна продумана стратегія контент-маркетингу, основна мета якої — формування аудиторії бренду.

Етап другий: підготовка детальної контент-стратегії

Компанія Baker Tilly надає більше ніж просто аудит. Цінність її послуг в тому, щоб дати клієнтам чіткі орієнтири для досягнення бізнес-цілей, такі як побудова фінансової звітності, розуміння ефективності бізнесу, пошук внутрішніх

ресурсів. Аналогічну цінність несе в собі і контент, демонструючи нові можливості для бізнесу, показуючи шляхи їх досягнення, пояснюючи нові тренди.

Цікавий факт: стаття по емфітевзису була написана на початку 2016-го — за рік до того, як ця тема набула широкого обговорення. В цьому проявляється суть контент-стратегії Baker Tilly: пропонувати клієнтам рішення проблеми ще до того, як у них виникне така потреба.

В контент-стратегії опрацьовуються наступні пункти:

типи клієнтів компанії, тобто хто та цільова група, для якої створюється контент: власники бізнесу, CEO, топ-менеджмент великих українських і міжнародних компаній; їхні інтереси, проблеми, бажані рішення;

як контент може задовольнити їхні потреби: підкаже нові ідеї розвитку бізнесу, дасть пораду щодо оптимізації ресурсів, покаже успішний кейс компанії з суміжної галузі та ін.;

які канали комунікацій, який формат та частота публікацій краще.

Контент-стратегія бере до уваги інтереси всіх ключових типів клієнтів і ретельно продумує шлях кожного з них до замовлення послуг компанії. Тематика публікацій блогу Baker Tilly враховує маршрути цих шляхів, а також розповідає та пояснює нові тренди. Знання передаються у форматі, зручному для сприйняття: з акцентом на структурований контент і з великим об'ємом візуалізації.

"Educate, don't sell"

Контент-маркетинг відрізняється від традиційного просування, завдання якого полягає в інформуванні аудиторії про переваги і функції продукту. Ідея контент-маркетингу — допомогти потенційному клієнтові вирішити його проблеми, пов'язані з діяльністю компанії. Причому ці проблеми не обов'язково пов'язувати з послугами компанії. Сенс контент-маркетингу — допомогти клієнту радію і дати знання, а не продати.

Тому Baker Tilly сфокусувалася на клієнті та його потребах, зробивши акцент на [освітніх статтях](#), [пояснюючій інфографіці](#), [навчальних семінарах](#), кейсах і [обзорах у PDF](#). Стратегія маркетингу Baker Tilly полягала в тому, щоб аудиторія компанії отримувала ексклюзивні знання, яких більше ніде немає. Причому знання подавалися в цікавому сучасному форматі, а не в формі нудних талмудів.

Як приклад показовий [кейс, що пояснює](#) маловідомий і незрозумілий на момент написання статті термін "трансфертне ціноутворення".

Етап третій: делегування завдань контент-стратегії на аутсорсинг

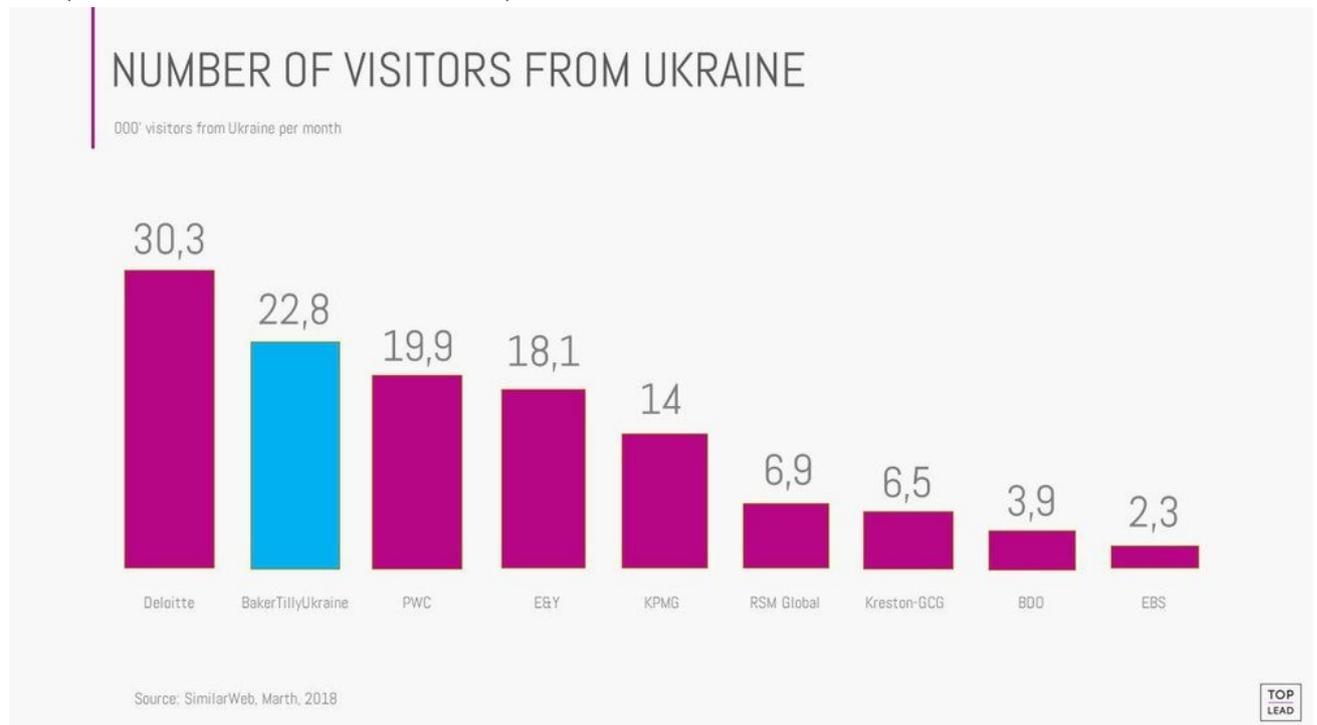
Розуміючи комплексність проекту, що вимагає великих витрат часу і людських ресурсів, Baker Tilly передала його на аутсорсинг агентству Top Lead.

Переваги роботи з Top Lead озвучив керівник компанії Baker Tilly Олександр Почкун: "Працювати з агентством на аутсорсингу — це зручно: вони формують контент-стратегію і підбирають теми, які будуть читати наші клієнти в майбутньому, готують вичерпні статті. Адже ми аудитори, і управляти творчим персоналом — не наша ключова компетенція. Крім того, Baker Tilly не залежить від ротації творчих кадрів: за роки роботи над проектом у штаті Top Lead змінилися три редактори, але весь накопичений досвід і компетенція — збереглися. При цьому позиції сайту і трафік з Google тільки росли. А високий рейтинг у видачі приводить покупців на сторінки серверів Baker Tilly".

Оскільки створення якісного контенту вимагає часу, команда Top Lead зосередилася на ранньому виявленні специфічних, вузьких тем, які потенційно могли зацікавити клієнтів Baker Tilly в майбутньому. Крім того, компанія впровадила системний підхід до організації процесів.

Етап четвертий: системна робота над впізнаваністю бренду

Baker Tilly системно займається контент-маркетингом з 2013 року. У березні 2018 року щомісячна аудиторія сайту компанії перевищила 20 тис. відвідувачів. Сайт Baker Tilly — другий за відвідуваністю серед аудиторських компаній України (згідно з даними [Similarweb](#)).



5 ключових факторів успіху Baker Tilly

Створення якісного контенту, затребуваного користувачами

[Залучити аудиторію на сайт компанії, чия діяльність пов'язана з фінансовими перевітками та звітністю](#) — завдання не банальне. Багато хто робить наголос на

докладному висвітленні пропонованих продуктів, намагаючись вразити потенційних клієнтів міжнародними сертифікатами і роками досвіду.

Для Baker Tilly ж логічним рішенням було зосередитися на інвестиціях у контент. Компанія роками вкладала маркетингові ресурси у збільшення brand awareness, проте в 2013 році стало зрозуміло: крім популярності, бренд аудиторської компанії повинен бути наповнений реальним змістом. Відтоді для залучення потенційних клієнтів використовуються всі доступні форми контенту:

в розділі блогів регулярно публікуються статті щодо трендів та актуальних проблем різних сфер бізнесу, приділяється увага питанням екології та сталого розвитку;

формат інфографіки дозволяє трансформувати великі обсяги аналітичних даних у зрозумілі та візуально привабливі зображення;

графіка в соцмережах — мінімум слів, максимум цікавих даних;

власні освітні івенти: конференції, семінари тощо;

спецпроекти: щорічний довідник "Агробізнес України", огляд транспортного балансу, "Хіт-парад перемог" та інші, які залучають нових передплатників і підвищують згадувань компанії в медіа.

Мультиканальне просування

Компанія використовує свої сторінки у Facebook та LinkedIn, публікуючи на них статті з сайту, інфографіку, [щотижневий проєкт "Графік тижня"](#) — це допомагає розширити охоплення аудиторії. Для просування також використовуються сайти партнерських ресурсів.

Ще один ефективний канал розповсюдження інформації — електронна розсилка, база адрес для якої збирається на сайті при заповненні заявки на скачування спецпроектів. Передплатники щотижня отримують кращі публікації блогу у вигляді дайджесту.

Аналіз ефективності каналів просування

Компанія не діє навмання, постійно вимірюючи такі показники, як:

джерела трафіку на сайт;

час читання та глибина перегляду (кількість відвіданих веб-сторінок);

зростання підписників у соцмережі, їхня залученість;

відсоток відкриття листів у розсилці і т. д.

Експертність у різних сферах бізнесу

Якісний і актуальний контент — статті на сайті, публікації в медіа, інфографічні довідники, тематична e-mail-розсилка — дозволив Baker Tilly підтвердити свою експертизу в ключовий для компанії галузі — сільське господарство.

Особливою популярністю у власників і топ-менеджерів великих фірм користуються [інфографічні довідники](#), наповнені корисними фактами про сільське господарство у вигляді кольорових графіків. На хвилі інтересу до даної теми керуючий партнер Baker Tilly Олександр Почкун провів майстер-клас для тих, хто цікавиться інвестиціями в агропроекти. А це, знову ж таки, цільова аудиторія компанії. Популярність такого контенту не тільки підвищила впізнаваність бренду Baker Tilly як експерта у сільському господарстві, а й посилила довіру до компанії, викликала інтерес до її послуг.

Baker Tilly також завоювала статус лідера думок в таких індустріях, як рітейл, міжнародна торгівля, фармацевтика, транспортна сфера. Саме в цих напрямках працюють найбільші клієнти компанії. Публікації з сайту Baker Tilly часто передруковуються на спеціалізованих ресурсах, що веде до зростання впізнаваності компанії та залучення лідів.

Крім того, статті з фінансів та оподаткування для розділу блогів написані фахівцями компанії або в співавторстві з ними. Цитування матеріалів у інших джерелах приводить додатковий трафік на сайт.

Готовність до експериментів

Baker Tilly завжди прагне бути на крок попереду інших. Компанія однією з перших почала використовувати формат інфографіки, публікувати кейси клієнтів. Фішка компанії — створення креативних річних звітів, які з цікавістю читають навіть далекі від фінансів і аудиту люди.

Що цікаво, Baker Tilly використовує контент-маркетинг не kbit для залучення клієнтів, але і для відбору кандидатів на посаду аудиторів. Адже серед читачької аудиторії компанії є студенти і випускники вузів.

Схема, за якою відбувається відбір кращих кандидатів:

на партнерському ресурсі опублікована [пізнавальна стаття про кар'єру аудитора](#), яка приводить читача на посадочну сторінку;

замість спроби отримати контакти, посадочна сторінка кидає виклик, пропонуючи виконати [тестове завдання](#).

Такий підхід націлений на підбір здібних кандидатів, відсіваючи випадкових людей.

Підводимо підсумки

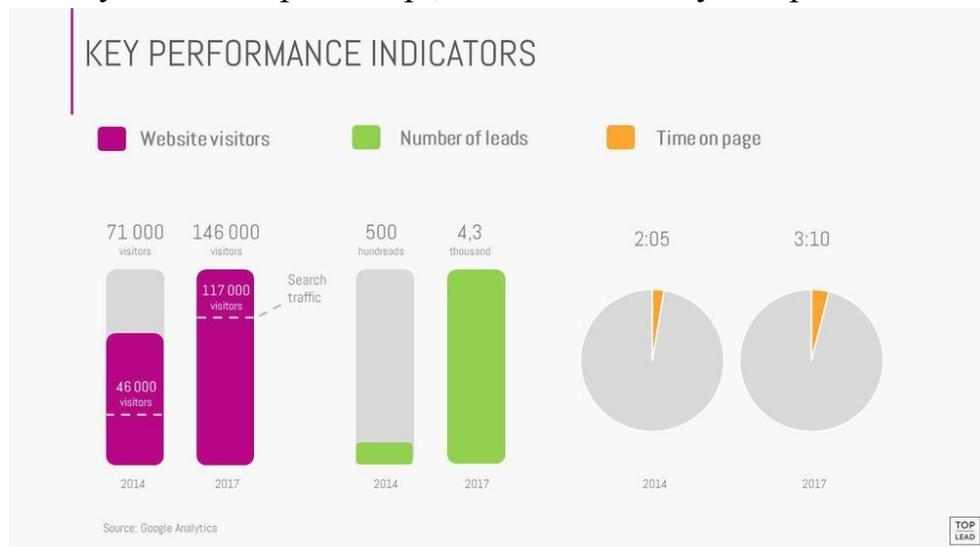
За 4 роки системного просування блог компанії перетворився на ефективний канал залучення та утримання уваги основної цільової аудиторії: власників бізнесу і топ-менеджерів працюючих в Україні великих компаній. В одній з наших попередніх публікацій ми вже докладно розглядали цей [кейс](#).

Baker Tilly вийшла в лідери по:

кількості відвідувачів сайту серед усіх аудиторських компаній, представлених в Україні;

кількості користувачів, які перейшли на сайт з пошуку Google за такими ключовими запитами: "класифікація товарів в ЄС", "рефінансування позик", "переробка сої" та mini till;

А також увійшла в топ-3 видачі за ключовими словами і фразами: "нішеві культури", "ягідний бізнес", "реєстрація компанії в Нідерландах", "програми підтримки малого бізнесу", "бізнес в Європі" та "емфітевзис". Про бренд Baker Tilly дізнаються в першу чергу ті, хто цікавиться розвитком бізнесу в Україні та за кордоном, в тому числі в агросекторі, тобто цільова аудиторія компанії.



І пошуковий трафік (в основному, з Google) продовжує зростати — за [даними Serpstat](#), сайт Baker Tilly має кращу видимість в пошукових системах, ніж усі інші аудиторські компанії. За словами Станіслава Шума, керівника Top Lead, за весь час роботи компанія інвестувала виключно у створення якісного та актуального для аудиторії контенту. Не було куплено жодного посилання: збільшення відвідувачів відбувалося за рахунок правильного підбору тем і подальшого природного збільшення позицій сайту в органічному пошуку.

Топ-5 публікацій з сайту Baker Tilly в органічній видачі Google

Які показники враховувалися при відборі:

ціна за клік: скільки платять інші компанії за перехід на їхній сайт за ключовим словом;

кількість прочитань статті за 2017 рік;

сума економії: скільки грошей заплатила б компанія за платне просування, щоб домогтися тих самих результатів.

[9 приємних фактів про реєстрацію компанії в Нідерландах](#)

За запитом "реєстрація компанії в Нідерландах" стаття показує третю позицію у видачі. Ключова фраза має вкрай високу вартість кліка — 113 грн. З огляду на те, що публікація була переглянута 2 566 разів, економія склала вражаючі 290 тис. грн.

[Польща, Чехія, Словаччина: як робити бізнес в країнах Євросоюзу?](#)

Тема не втрачає актуальності, про що говорить друге місце у видачі. Ціна за ключ "бізнес в Європі" — 7,3 грн, а питанням цікавилися 2 930 осіб. В результаті сума збережених коштів складає 21 389 грн.

[Система класифікації товарів в ЄС — що варто знати експортерам?](#)

Не менш актуальна тема і почесне перше місце в ранжуванні Google. З ціною за клік в 10 грн і 1 571 переглядом вдалося зекономити 15 710 грн.

[Український ринок ягід піднімається на хвилі зростаючого світового попиту](#)

Одна стаття, трафік на яку приходив за двома різними запитами: ягідний бізнес — №2 у видачі Google, з ціною за клік в 2 грн, був переглянутий 1 640 разів;

український ринок ягід — № 5 у пошуковій видачі, ціна за клік 6,4 грн, прочитана 1 600 разів.

Сумарна економія склала 13 520 грн.

[Емфітевзис: як це працює](#)

Ця публікація примітна кількістю переглядів — 5 900 разів. І хоча через низьку вартість кліка "емфітевзис" (1 грн) сума економії склала 5 900 грн, стаття продовжує генерувати приплив користувачів на сайт.

Про що говорить цей кейс? Про те, що стати лідером думок за 4 роки без значних грошових вливань реально навіть на специфічному ринку аудиторських та консалтингових послуг. І що не варто боятися конкуренції з боку великих суперників, у яких більше ресурсів: зрештою все впирається в уміння ними розпоряджатися.

Завдання 2. Мапа бізнес-процесів консалтингової компанії

Мета: сформуванню розуміння логіки основних і допоміжних процесів у консалтинговій фірмі.

Завдання:

1. Визначте ключові бізнес-процеси консалтингової компанії (наприклад: залучення клієнтів, проведення діагностики, розроблення рішень, впровадження, моніторинг результатів).
2. Розподіліть процеси за категоріями:
 - основні (що створюють цінність для клієнта);
 - допоміжні (що забезпечують роботу компанії).

3. Побудуйте **схему мапи бізнес-процесів** (у вигляді блок-схеми чи таблиці).
4. Наведіть приклади показників ефективності (KPI) для кожного процесу.

Форма подання: схема + короткі пояснення (1–2 сторінки).

Завдання 3. Організація маркетингової діяльності консалтингової компанії

Мета: розвинути навички стратегічного планування маркетингу в консалтингу.

Завдання:

1. Розробіть структуру **маркетингової служби консалтингової компанії** (відділ, функції, відповідальні особи).
2. Визначте основні елементи маркетингового плану:
 - цільові клієнтські сегменти;
 - унікальна пропозиція компанії;
 - канали просування;
 - інструменти утримання клієнтів.
3. Опишіть, як маркетингова діяльність інтегрується з основними бізнес-процесами компанії.

Форма подання: таблиця або короткий письмовий план (1–2 сторінки).

Завдання 4. Кейс «Маркетинг консалтингових послуг у конкурентному середовищі»

Ситуація:

Консалтингова компанія «ProManage Consulting» працює на ринку управлінського консалтингу. Останнім часом компанія втратила кількох великих клієнтів через появу нових гравців.

Завдання:

1. Визначте слабкі місця в маркетинговій діяльності компанії.
2. Запропонуйте конкретні заходи з підвищення ефективності маркетингу (нові канали, події, партнерства, аналітика клієнтів).
3. Сформууйте коротку **стратегію позиціонування** компанії.

Форма подання: письмовий аналіз кейсу (1 сторінка).

Завдання 5. Методи просування консалтингових послуг

Мета: навчитися добирати ефективні інструменти просування з урахуванням специфіки B2B-ринку.

Завдання:

1. Підготуйте перелік методів просування консалтингових послуг у трьох напрямках:

- **традиційні** (публікації, участь у конференціях, рекомендації клієнтів);
 - **цифрові** (контент-маркетинг, SEO, таргетинг, LinkedIn-просування);
 - **PR-інструменти** (репутаційні статті, рейтинги, участь у професійних асоціаціях).
2. Для кожного інструменту визначте:
 - цілі використання;
 - переваги;
 - ризики або обмеження.
 3. Розробіть **міні-план просування** конкретної консалтингової послуги (наприклад, «HR-аудит» або «Антикризове управління»).

Форма подання: таблиця або короткий опис (1–2 сторінки).

Завдання 6. Бренд консалтингової компанії

Мета: сформувати уявлення про роль брендингу у формуванні довіри на ринку консалтингу.

Завдання:

1. Визначте елементи бренду консалтингової компанії:
 - назва, логотип, корпоративна культура, цінності, стиль комунікації, репутація.
2. Розробіть **концепцію бренду для власної консалтингової фірми:**
 - місія та ціннісна пропозиція;
 - слоган;
 - візуальний стиль;
 - tone of voice (тон комунікації з клієнтом).
3. Опишіть, як бренд може підсилювати довіру клієнтів і впливати на продаж послуг.

Форма подання: коротка презентація (до 8 слайдів) або опис концепції (2 сторінки).

Завдання 7. Аналітичне завдання: оцінка конкурентних брендів

Мета: навчитися проводити порівняльний аналіз брендів на ринку консалтингу.

Завдання:

1. Оберіть **2–3 реальні консалтингові компанії** (міжнародні або українські, наприклад Deloitte, KPMG, PwC, Baker Tilly, Advanter Group).
2. Проаналізуйте:
 - позиціонування на ринку;
 - ключові повідомлення бренду;

- методи просування;
- репутаційний імідж.

3. Зробіть висновок: які фактори формують силу бренду в консалтингу?

Форма подання: порівняльна таблиця + короткі висновки (1–1,5 сторінки).

Завдання 8. Творче групове завдання «Стратегія просування консалтингової компанії на новий ринок»

Мета: розвинути аналітичне та стратегічне мислення.

Завдання:

1. У групах розробіть **маркетингову стратегію виходу консалтингової компанії** на новий сегмент (наприклад, ІТ-компанії або державний сектор).
2. Визначте:
 - цільову аудиторію;
 - конкурентні переваги;
 - канали просування;
 - бренд-меседж;
 - прогноз очікуваних результатів.
3. Представте результати у формі короткої презентації або постеру.

Форма подання: групова презентація (до 10 хв).

ТЕМА 7

Напрями практичної діяльності консультанта з управління та безпеки організації (2 год.)

Ключові слова: управління людськими ресурсами, організаційна поведінка, організаційні патології, організаційні зміни

Навчальні питання

1. Консультування з питань управління людськими ресурсами
2. Консультування з питань організаційної поведінки
3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій
4. Управлінське консультування організаційних змін
5. Управлінське консультування у сфері безпеки бізнесу

Додаткові запитання

1. Класифікація помилок керівників

2. Причини опору змінам
3. Особливості управлінського консультування з основних аспектів безпекової діяльності підприємств

Запитання та завдання для самостійного контролю

1. У чому полягає сутність та цілі управління людськими ресурсами?
2. Що таке кадровий аудит? Назвіть основні заходи з проведення кадрового аудиту.
3. Охарактеризуйте основні напрямки управління людськими ресурсами. Визначте роль консультанта у їх реалізації.
4. Що таке організаційна поведінка? Розкрийте сутність, типи, елементи та структуру організаційної поведінки.
5. Охарактеризуйте ресурси організаційної поведінки. Проаналізуйте організаційну поведінку і організаційні комунікації.
6. Як використовують моделі організаційної поведінки в управлінському консультуванні?
7. Що таке організаційна патологія? Опишіть способи ідентифікації патологічних станів організації.
8. Назвіть та охарактеризуйте основні види організаційних патологій.
9. Проаналізуйте шляхи оптимізації організаційного розвитку і подолання патологічних станів організації.
10. Опишіть методи роботи консультанта в організації за наявності в ній організаційних патологій. Визначте їх переваги, недоліки та особливості застосування.
11. Назвіть та охарактеризуйте види організаційних змін.
12. Визначте передумови виникнення опору організаційним змінам.
13. Проаналізуйте фактори, які визначають ставлення персоналу організації до змін.
14. Проаналізуйте умови застосування, переваги й недоліки різних методів впливу на опір організаційним змінам.
15. Що являє собою управління процесом організаційних змін через поведінку?

Теми рефератів

1. Приклади організаційних патологій у великому бізнесі
2. Помилки при управлінні людськими ресурсами

Тести

1. На що приречена організація, у якій не виникають спонтанні процеси, а розвиток інноваційного клімату ускладнений або взагалі неможливий?

- 1) Стагнацію.
- 2) Стабільність.
- 3) Розвиток.
- 4) Реорганізацію.

2. Характеристику якого типу організаційної поведінки подано нижче: «це людина, що намагається поводитись відповідно до норм та форм поведінки, прийнятих в організації, проте внутрішньо вона не приймає цінностей організації»?

- 1) Бунтар.
- 2) Відданий та дисциплінований працівник.
- 3) Оригінал.
- 4) Пристосованець.

3. Організаційні зміни – це:

- 1) методи (способи) формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища;
- 2) організаційна дисфункція, що означає неможливість досягнення цілі, коли у функціонуванні організації виявляються стійкі перебої з важливих питань;
- 3) дії працівників організації, спрямовані на досягнення її цілей;
- 4) інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування;

4. Про яке поняття йдеться у визначенні: «це організаційна дисфункція, яка виявляється у неможливості досягнення цілей та в стійких переboях у функціонуванні організації»?

- 1) Організаційні зміни.
- 2) Організаційна патологія.
- 3) Організаційна поведінка.
- 4) Ротація кадрів.

5. Яку характеристику має модель організаційної поведінки, що отримала назву «оригінал»?

- 1) Це людина, що не приймає ні норм поведінки, ні цілей організації, постійно вступає у суперечність з організаційним оточенням та спричиняє конфліктні ситуації.

2) Це людина, що не приймає організаційних цінностей, проте намагається поводитись відповідно до норм та форм поведінки, що прийняті в організації.

3) Це людина, яка приймає цілі діяльності організації, але не сприймає традиції та норми, що існують у ній.

4) Це людина, яка намагається поводитись таким чином, щоб своїми діями ніяк не вступати у суперечність з інтересами організації.

6 Який вид організаційної патології виявляється у максимальній формалізації відносин, коли процедура переважає над функцією?

- 1) Некерованість.
- 2) Конфлікт.
- 3) Несумісність особистості з функцією.
- 4) Бюрократія.

7. Допомога співробітникам організації ефективно реагувати на технологічні та інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички – це головна задача:

- 1) планування людських ресурсів;
- 2) розвитку людських ресурсів;
- 3) управління людськими ресурсами;
- 4) кадрової політики організації;
- 5) аудиту людських ресурсів.

8. Який метод роботи консультанта у ситуації наявності організаційних патологій передбачає формування власного образу та оцінку потенціалу шляхом «роботи над помилками»?

- 1) Метод метафори.
- 2) Орієнтація організації.
- 3) Колекція помилок.
- 4) Метод Дельфі.
- 5) Метод синектики.

9. Який тип організаційних змін виникає, коли змінюються цінності, традиції, неформальні стосунки, стиль керівництва в організації?

- 1) Зміни в організаційній структурі.
- 2) Зміни в управлінських структурах та процесах.
- 3) Зміни у престижі організації в ділових колах та в суспільстві.
- 4) Зміни у технологіях, що застосовуються.
- 5) Немає правильної відповіді.

10. Які дії найчастіше виконує консультант, коли проводить аудит людських ресурсів у організації?

- 1) Добирає та залучає необхідних людей (за рівнем кваліфікації) на роботу в організацію.
- 2) Допомагає співробітникам ефективно реагувати на технологічні та інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички.
- 3) Складає перелік усіх напрямків політики організації, збирає та аналізує наявну кадрову політику, на основі чого робить висновки й рекомендує рішення.
- 4) Налагоджує взаємовідносини між адміністрацією та працівниками організації.
- 5) Розробляє найбільш ефективну в даних умовах систему мотивації та стимулювання праці.

11. Існує багато різних причин опору змінам в організації. Що у наведеному переліку не є причиною опору?

- 1) Острах перед невідомістю.
- 2) Небажання застосовувати непопулярні заходи.
- 3) Відсутність поваги й довіри до організатора змін.
- 4) Міжособистісний конфлікт між двома працівниками.
- 5) Недостатня впевненість у необхідності змін.

12. Що характерно для демотивуючого стилю керівництва як виду організаційної патології?

- 1) Переважання указань на помилки та недоліки співробітників над оцінками їх досягнень.
- 2) Постійне порушення уведених та доцільних зв'язків й норм, прийняття рішень всупереч їм.
- 3) Циклічне повторення ситуації ухвалення рішень, що відміняють дію попередніх рішень.
- 4) Ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його цілі.

13. Організаційний розвиток – це:

- 1) система цінностей та сукупність норм поведінки як усередині організації, так і у відносинах із зовнішнім середовищем, що визнана та підтримується учасниками організації;

2) керований та систематичний процес перетворень у галузі культури, системи й поведінки організації, метою якого є підвищення ефективності організації у розв'язанні її проблем й досягненні цілей;

3) організаційна дисфункція, яка виявляється у неможливості досягнення цілей та стійких переboях у функціонуванні організації;

4) процес знаходження такого стану системи, за якого забезпечується досягнення максимуму та мінімуму значень будь-якої функції;

5) генеральна лінія та принципові установки у роботі з персоналом на довгострокову перспективу.

14. Яка проблема, що виникає у процесі реалізації консультативного проекту з впровадження організаційних змін, виявляється у неузгодженості позицій керівників щодо конкретного завдання групи або неконкретності поставленого у групі завдання?

1) Низький моральний дух проектної команди.

2) Міжособистісні конфлікти в групі.

3) Вилучення з проекту критично важливих ресурсів.

4) Нездатність працювати в команді.

5) Низькі показники діяльності та відставання від графіка.

15. Що необхідно робити для того, щоб подолати таку організаційну патологію, як некерованість, чи запобігти їй?

1) Уникати структурних рішень організаційних проблем і задач.

2) Уніфікувати облік та зробити його доступним для огляду.

3) Зняти суперечність між зростанням та розвитком та розробити нову систему мотивування праці.

4) «Узгодити» професійні та кваліфікаційні вимоги певної посади та особистісні характеристики працівника.

5) Вивести конфлікт із поля міжособистісного протистояння, видалити особистісний зміст із суперечності.

Практичні завдання

Завдання 1. Кейс-аналіз: «Безпека управління під час організаційних змін»

Ситуація:

Підприємство планує реструктуризацію. Персонал хвилюється через можливі

скорочення, а частина керівників приховує інформацію про зміни. Консультант має оцінити рівень управлінської та інформаційної безпеки.

Завдання:

1. Визначте основні загрози управлінській та інформаційній безпеці.
2. Запропонуйте дії консультанта для зниження ризиків і відновлення довіри персоналу.
3. Сформулюйте короткі рекомендації для керівництва підприємства.

Форма подання: аналітична записка (1 сторінка).

Завдання 2. Аналіз системи безпеки організації

Мета: розвинути навички системного аналізу ризиків.

Завдання:

1. Оберіть будь-яку організацію (реальну або умовну).
2. Проаналізуйте її систему безпеки за трьома напрямками:
 - економічна (фінансова стійкість, захист активів, зниження втрат);
 - інформаційна (збереження конфіденційних даних, контроль доступу);
 - кадрова (лояльність персоналу, управління конфліктами, корпоративна етика).
3. Визначте потенційні ризики та запропонуйте **мінімум 3 управлінські рішення** для їх нейтралізації.

Форма подання: таблиця або SWOT-аналіз (1–2 сторінки).

Завдання 3. Розроблення плану консалтингового проєкту у сфері управління та безпеки

Мета: навчитися структурувати етапи консалтингової роботи.

Завдання:

1. Оберіть конкретний напрям консультування (наприклад: «Управління ризиками персоналу» або «Оцінка інформаційної безпеки»).
2. Розробіть план консалтингового проєкту, зазначивши:
 - мету і завдання проєкту;
 - етапи виконання (діагностика, розробка, впровадження, оцінка результатів);
 - очікувані результати для клієнта;
 - інструменти, які буде використовувати консультант.
3. Додатково визначте критерії оцінки ефективності реалізації проєкту.

Форма подання: короткий проєктний план (1–2 сторінки).

Завдання 4. Роль консультанта у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Мета: осмислити функції консультанта у зниженні ризиків для бізнесу.

Завдання:

1. Опишіть дії консультанта на кожному етапі управління економічною безпекою:
 - виявлення загроз;
 - оцінка рівня ризиків;
 - розробка системи заходів;
 - моніторинг результатів.
2. Наведіть приклад ситуації, коли зовнішній консультант може бути ефективнішим за внутрішню службу безпеки.
3. Підготуйте короткі рекомендації для керівника підприємства щодо залучення консультанта.

Форма подання: аналітична записка (1 сторінка).

Завдання 5. Практикум «Консультант як модератор управлінських рішень»

Мета: розвинути комунікаційні та фасилітаційні навички консультанта.

Хід роботи:

1. Студенти працюють у малих групах (4–5 осіб).
2. Один виконує роль консультанта, інші — керівники підрозділів підприємства, які мають різні бачення щодо стратегії безпеки.
3. Завдання консультанта:
 - забезпечити конструктивну дискусію;
 - виявити узгоджену позицію;
 - сформулювати рекомендації, прийнятні для всіх сторін.
4. Після завершення групи презентують результати.

Форма подання: короткий протокол обговорення (1 сторінка) або усна презентація.

Завдання 6. Етичні аспекти діяльності консультанта з безпеки

Мета: формування усвідомлення етичної відповідальності консультанта.

Завдання:

1. Проаналізуйте етичні дилеми, що можуть виникати в діяльності консультанта з безпеки:
 - конфіденційність інформації;
 - конфлікт інтересів;
 - використання даних для конкурентної переваги.
2. Визначте, які принципи професійної етики допомагають уникати таких ситуацій.

3. Розробіть **кодекс професійної поведінки консультанта з безпеки** (5–7 правил).

Форма подання: короткий кодекс (1 сторінка).

Завдання 7. Підсумкове завдання – «Профіль компетентного консультанта з управління та безпеки»

Мета: узагальнити отримані знання та уявлення про професійну діяльність консультанта.

Завдання:

1. Розробіть **модель компетентностей** консультанта у сфері управління та безпеки (знання, уміння, особистісні якості).
2. Визначте, які компетенції є критично важливими для:
 - стратегічного консультанта;
 - консультанта-аналітика;
 - консультанта із корпоративної безпеки.
3. Поясніть, як ці компетенції впливають на ефективність консалтингової взаємодії.

Форма подання: таблиця або інфографіка + короткий опис (1–2 сторінки).

Індивідуальні завдання

1. Розробіть анкету з вивчення кадрової політики організації. Визначте коло завдань, які необхідно розв'язати, провівши анкетування.
2. Розробіть анкету з діагностики морально-психологічного клімату в організації.
3. Уявіть, що Ви отримали замовлення на проведення діагностики розвитку певної організації.
 - а) Яка інформація вам знадобиться?
 - б) Складіть короткий звіт щодо загального погляду на проблеми організації. Опишіть необхідні для проведення діагностики організації ресурси та складіть стислу характеристику стану справ у ній.
4. Складіть перелік причин неефективності систем управління, пов'язаних з корпоративною культурою. Поміркуйте, за яких умов системи управління, пов'язані з корпоративною культурою, є неефективними.
5. Розробіть анкету з діагностики проблем, пов'язаних з керівництвом та стилем управління в організації.
6. Визначте засоби профілактики та способи подолання різних типів організаційних патологій. Побудуйте та заповніть таблицю:

| Вид організаційної патології | Засоби профілактики | Способи подолання |
|------------------------------|---------------------|-------------------|
| | | |
| | | |

7. Запропонуйте деякі рекомендації для керівників організацій, що спрямовані на зменшення опору організаційним змінам.

ДОДАТКОВІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Подумайте, над яким типом проекту ви б не хотіли працювати як консультант, оскільки вважаєте, що даний сектор бізнесу і результати проекту суперечать вашим моральним нормам або професійної компетенції. Коротко обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 2. Нижче наведені основні причини звернення фірм до консультантів з консалтингу. Ранжуйте їх за важливістю і продовжте список: «хвороба росту»; бажання автоматизувати свою діяльність; бажання систематизувати бізнес процеси в своїй фірмі; бажання отримати сертифікат якості в рамках ІСО; придушити небажані тенденції в колективі і обґрунтувати складні, але необхідні адміністративні рішення; пошук нових способів конкурентної боротьби; бажання забезпечити надійність і безпеку розвитку свого бізнесу; інше (данина моді, тренінги та ділові ігри тощо).

Завдання 3. Розгляньте ситуацію «Чи потрібен нам консультант» і дайте відповідь на питання.

У 1993 р Новосілький меблевий комбінат отримав статус ВАТ. У той період на підприємстві працювало 4 200 осіб. ВАТ складається з семи виробництв, частина яких технологічно пов'язана, інша являє собою обслуговування допоміжного виробництва, соціальну сферу. Головні проблеми, з якими комбінат зіткнувся на етапі підготовки до приватизації та в постприватизаційний період, типові для всіх колишніх державних підприємств СРСР: відсутність знань і досвіду управління АТ, неконкурентоздатне виробництво. Керівництво розуміло, що створення підприємства, здатного працювати в умовах ринкової економіки, великомасштабний і високовитратний проект. Але самостійно розробити ефективну програму фахівці комбінату були не в змозі.

За словами генерального директора В.А. Іваненка: «Ми розуміли, що у нас не вистачає знань. Ми чесно собі в цьому зізналися і вирішили, що нічого в стінку

головою битися, треба скористатися знаннями інших, тих, хто вміє працювати в ринковій економіці, а це західні підприємства».

Керівництво підприємства прийняло рішення про запрошення іноземної консалтингової фірми для проведення діагностичного обстеження (оцінки стану комбінату та вироблення рекомендацій).

У 1995 році був підписаний контракт з англійською фірмою «РА Consulting» на суму 42 тис. дол. США. Результати діагностики показали, що основний вид продукції, що випускається комбінатом, застарів, тому що виготовлявся в протягом багатьох років. При надлишку загальної чисельності персоналу відчувався явний дефіцит людей з економічним мисленням. Облік не забезпечував необхідною інформацією для управління підприємством, а контроль за дебіторською заборгованістю був відсутній взагалі.

Висновок, який був зроблений консультантами, що необхідно реформувати виробництво і управління, впроваджувати нові методи і системи управління, розробляти заходи щодо підвищення ефективності.

Діагностика дозволила отримати загальне уявлення про місце комбінату на ринку, про недоліки управління. Однак, «що робити і, головне, як все робити, було неясно, - говорить генеральний - це ще більше переконало нас в тому, що потрібні знання».

Відсутність знань про прийоми та методи проведення перетворень змусило підприємство зайнятися пошуком консультантів. На комбінаті знали, що існують різні програми технічної допомоги Заходу українським виробникам. Участь в програмі дає підприємствам важливу перевагу. Вони не оплачують послуги консультантів (в деяких випадках несуть витрати по харчуванню та проживанню іноземного фахівця).

Скориставшись цією можливістю, в 2000 р Комбінат виграв конкурс програми TACIS на отримання консультаційної допомоги. Компанія «& Со» розробила трирічний план заходів в області маркетингу та збуту, управління, фінансів, виробництва та продукту; допомогла почати підготовку до переходу на західну систему обліку. В цілому консультанти «& Со» пропрацювали на комбінаті рік, допомагаючи впровадити розробити конструкцію заходів, проводячи навчання (в тому числі, наприклад, зі складання бюджетів).

Були розпочаті перетворення в структурі управління, створена служба маркетингу, впроваджувався оперативний облік.

У 2005 р меблевий комбінат знову отримав допомогу TACIS у вигляді співробітництва з італійською компанією «Cast».

На цей раз вирішувалися два завдання: пошук іноземного інвестора і реструктуризація виробництва.

За рекомендаціями консультантів комбінат оновив асортимент продукції, почавши випуск спалень, і перетворив неприбуткове виробництво фанери.

У 2005 р фірма «Cast» знайшла партнера і в результаті на базі фанерного виробництва було створено СП з італійською фірмою. Одночасно з цим консультанти з енергоаудиту, також працювали за проектом західної допомоги, дали ряд практичних порад щодо зниження витрат енергоресурсів (пари, газу, електроенергії): встановлення лічильників, впровадження комп'ютерної системи обліку поцехового споживання електроенергії, переклад енергоємних виробництв на роботу в другу зміну. Гроші, витрачені на придбання обладнання, повернулися в лічені місяці у вигляді економії від енергоресурсів. Повний переклад на міжнародну систему обліку був також здійснений за допомогою консультанта з Міжнародного корпусу експертів. На наступному етапі розвитку з цієї ж організації був запрошений фахівець, який допоміг створити систему регіональних представництв.

Однак, ідея регіональних офісів з агентами і рекламними проспектами не прижилася: вітчизняний покупець не бажав купувати меблі по проспекту, не бачачи її в натуральну величину.

Робоча група розробила модель представництв з меблевими складами. Перетворення, розпочаті на комбінаті за участю консультантів, тривають. Завдяки консультантам розвивається співробітництво і зміцнюються позиції комбінату в ділових і консультаційних колах Західної Європи.

Запитання для обговорення:

1. Проаналізуйте кожен випадок співпраці з консультантами в окремому.
2. Чи вважаєте ви правильним і обґрунтованим запрошення консультантів?
3. Чи можливо було здійснення робіт, виконаних консультантами фахівцями комбінату?
4. Дайте оцінку результатам співпраці з консультантами.

Завдання 4. Як краще працювати консультанту з клієнтом? Можна використовувати такі підходи:

- створити довірчу атмосферу при переговорах;
- попросити клієнта більш детально розповісти про проблему. Це сприятиме більш чіткому визначенню позицій сторін;
- допомогти клієнту глибше вникнути в ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі, що запам'ятовуються укладення;
- орієнтувати клієнта до творчих міркувань;

- переконати клієнта, що відкладати рішення ситуації, що склалася не вигідно, це дозволить визначити реальність намірів клієнта про співпрацю з вами;
- викласти власне рішення проблеми, але поряд з іншими можливими. Тоді клієнт вибере рішення самостійно, але швидше за все запропоноване вами.

Запитання для обговорення:

1. Який із зазначених підходів, на ваш погляд, найбільш ефективний?
2. Які підходи в ділових переговорах, що сприяють їх успіху, ви могли б ще запропонувати?

Завдання 5. Опишіть свій портрет, як «професійного консультанта».

Завдання 6. Перерахуйте переваги і недоліки різних типів консультантів, проаналізуйте свою групу за принципом наявності різних типів консультантів в групі. Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 7. Ділова гра «Вчимося переконувати клієнта»

Використовуючи силу слова, переконання, знання техніки ведення переговорів, зако-номерний ділового спілкування, необхідно набрати якомога більшу кількість балів (для зручності сприйняття візьміть сірники).

1. Для проведення заняття в аудиторії парти поставити так, щоб вийшов один довгий стіл переговорів.

2. Студенти розташовуються по обидва боки столу переговорів. Учасників повинно бути парна кількість, щоб навпроти кожного студента розташовувався його «діловий партнер». Викладач кожному студенту дає по 3 сірники.

3. За командою викладача студенти приступають до переговорів попарно. Час обмежений (максимум одна хвилина), так як в роботі менеджера фактор часу дуже важливий. Для того щоб переконати партнера віддати сірник, можна давати обіцянки про виконання чогось у майбутньому (конспект, допомога в написанні реферату, розповісти анекдот і т.д.), завіряти про існуючу до партнера симпатії, нападати зі звинуваченнями в чому-небудь, домовлятися про поступку з вашого боку в наступний раз.

4. За командою викладача переговори припиняються. Кожен студент пересувається на одне місце за столом переговорів за годинниковою стрілкою і починає переговори з іншим партнером. Процедура триває до тих пір, поки залишаються студенти, які не зустрілися за столом переговорів. Команди викладача про

початок і закінчення переговорів раптові і не підпорядковані по часу, таким чином досягається ефект раптовості.

5. Учасники не вибирають собі ділових партнерів, а вступають в переговори один з одним по черзі це пов'язано з тим, що в своїй діяльності менеджер вступає в спілкування, керуючись не власними симпатіями, а необхідністю.

6. Підрахунок балів (сірників) і аналіз досягнутого результату. Заповнити таблицю:

| Причини | Я уступив (-ла) | Мені уступили |
|--------------------|-----------------|---------------|
| красномовство | | |
| переконливість | | |
| обіцянки | | |
| особисті симпатії | | |
| психологічний тиск | | |
| інші | | |

7. Підведення підсумків. Оцінка спритності, винахідливості в процесі переконання.

Завдання 8. Проведіть експертне консультування у вигляді письмового аналітичного огляду літератури, нормативних джерел, практики на одну з нижче представлених проблем:

- чи правий покупець в магазині, якщо відмовиться оплачувати розбитий келих;
- відсутність економічної освіти на ефективність управлінської діяльності керівника;
- необхідність безперервного процесу навчання в організації;
- можливість виведення деяких функціональних напрямків організації на аутсорсинг.

Завдання 9. Розгляньте ситуацію «Ключова посада» і дайте відповідь на питання.

Петро Петрович - директор фірми, що спеціалізувалася на закупівлю сировини, його переробці та продажу в роздріб вже готових товарів, - довго і цілеспрямовано працював для досягнення цієї мети. У 1983 році закінчив технічний інститут, отримав спеціальність інженера. Оскільки він був людиною здатним і добре знав свою професію, йому не склало труднощів вступити на роботу за фахом на одне з великих промислових підприємств. Вже через 3 роки його підвищили на посаді, він став заступником головного інженера. У його підпорядкуванні

150 чоловік виробничого цеху, і він проявив себе як хороший організатор. Підприємство працювало стабільно, але криза 1990 р підірвав фінансову систему підприємства; до 1992 р воно фактично стало банкрутом. Петро Петрович зрозумів, що на розваленому підприємстві перспективи роботи для нього немає. В цей час його колишні товариші по інституту стали відкривати свої фірми, і він вирішив теж відкрити власну справу, благо деякі засоби були накопичені, родичі дружини обіцяли допомогти.

У 1993 р Петро Петрович створив свою фірму. Частина співробітників він запросив зі своїм минулим роботи, а для купівлі обладнання взяв позику в банку. На той час він придбав великий виробничий досвід. Фірма швидко налагодила випуск і реалізацію товарів. У перший же рік роботи фірма отримала велике замовлення завдяки старанням недавно прийнятого на роботу фінансового менеджера Володимира Сергійовича. Він був професійним фінансистом, і в подальшому його заслуга в розвитку підприємства була велика. З кожним роком фірма нарощувала обсяги і асортимент продукції, що випускається і, незважаючи на прийом нових працівників, йому вдалося створити добре згуртовану команду. До того ж Володимир Сергійовичу вдалося відкрити кілька магазинів в Москві і в інших містах, де продукція фірми продавалася без посередників. Через 4 роки, в 1997 році, підприємство стало одним з лідерів у своїй галузі. Петро Петрович з Володимиром Сергійовичем вже обговорювали плани з просування своєї продукції на закордонний ринок. Але одного разу, прийшовши на роботу, Петро Петрович отримав повідомлення, що Володимир Сергійович потрапив в автоаварію і йому належить довге лікування. Петро Петрович відвідав свого товариша в лікарні, дуже переживав з приводу того, що сталося і що фірма залишається без досвідченого співробітника. Однак Володимир Сергійович порекомендував на свою посаду свого доброго друга і відмінного фінансиста, але додав, що у нього немає досвіду роботи в про-виробничій сфері і йому буде потрібно якийсь час для ознайомлення зі специфікою підприємства. У той же день від своєї дружини Петро Петрович дізнався, що у неї є відповідна кандидатура на місце фінансового директора в його фірму. Ним виявився Дмитро Костянтинівич, чоловік кращої подруги його дружини. При співбесіді Дмитро Костянтинівич повідомив, що він за освітою фінансист і має 15-річний досвід роботи у виробничій сфері, і пообіцяв, що за короткий термін він підвищить прибуток підприємства. Петро Петрович погодився з його доводами і взяв його на роботу.

Через деякий час Петро Петрович дізнався від своїх співробітників, що Дмитро Костянтинівич погано ладнає з колективом і не досить компетентний в професійному плані. Тому він вирішив дати йому ще час адаптуватися в колективі, налагодити роботу, щоб не знижувати набраних темпів виробництва. А сам

Петро Петрович у зв'язку з накопиченою втомою за попередні роки роботи змушений був взяти відпустку на місяць, і йому нічого не залишалось робити, як виконуючим обов'язки директора залишити Дмитра Костянтиновича.

Повернувшись на роботу через місяць, Петро Петрович став перед фактом, що обороти підприємства збільшилися незначно, а мікроклімат в колективі погіршився, фірма розкололася на дві частини. Одна частина співробітників підтримувала ідеї і сформувався процес виробництва, який створив Петро Петрович, а інша частина співробітників повірила обіцянкам Дмитра Костянтиновича підвищити заробітну плату і внести зміни в структуру виробництва. До того ж на столі у Петра Петровича лежали 3 заяви про відхід співробітників, з якими він разом починав працювати.

Петро Петрович, проаналізувавши ситуацію, що склалася, прийшов до висновку: за місяць його відсутності атмосфера на підприємстві змінилася; Дмитро Костянтинович грає в цьому мало не головну роль. Не можна виключити, що над ним і очолюваної ним фірмою нависла серйозна загроза. Прийшовши додому, Петро Петрович вирішив звернутися до консультантів, щоб знайти вихід з ситуації, що склалася.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте проблему.
2. Який вид консалтингу Ви рекомендуєте застосувати в даній ситуації.
3. Запропонуйте рішення даної проблеми на основі того виду консалтингу, який Ви запропонували.

Завдання 10. Подивіться художній фільм «Хвіст виляє собакою» про роботі консультанта. Після перегляду фільму підготуйте в письмовому вигляді аналіз діяльності політконсультанта в області PR по наступним параметрам:

- проведення діагностики ситуації (як проводився збір вихідної інформації, які методи і технології застосовувалися, як і наскільки ефективно інформація була проаналізована і т.д.);
- як розроблялися шляхи вирішення ситуації, що проблемної ситуації, на основі яких підходів;
- хто визначав найбільш правильний шлях вирішення проблеми;
- яким чином і наскільки ефективно вироблялося впровадження обраного шляху вирішення проблеми;
- наскільки ефективна була діяльність політичного консультанта.

По кожному параметру ви повинні представити не тільки особисту оцінку на основі теоретичного матеріалу, особистого досвіду і з урахуванням ситуації, але і

запропонувати свій варіант дій, який, на Ваш погляд, був би більш ефективним, менш ризикованим або витратним.

Завдання 11. Зобразіть весь консалтинговий процес (етапи, стадії, процедури) у вигляді схеми.

Завдання 12. Виберіть один з психологічних тестів, які часто використовуються для визначення психологічних схильностей співробітників організації, апробуються його на будь-якої професійної групи або організації. Інтерпретуйте і презентуйте результати свого дослідження, запропонуйте рекомендації для розвитку персоналу на основі цього тесту.

Завдання 13. З ініціативи керівництва великої торговельної мережі, яка торгує, наприклад, стільниковими телефонами або взуттям, Вам доручено створити одноденні тренінги:

- Як продавцеві-консультанту відпочивати / релаксувати у вихідні, по закінченню робочого тижня?

- Як продавцеві-консультанту відпочивати / релаксувати щодня після важкого дня спілкування з відвідувачами магазинів?

Важливо врахувати: потрібно спонукати учасників тренінгу слідувати «правильним радам» в домашніх умовах. Опишіть Вашу послідовність дій як консультанта.

Завдання 14. Розгляньте ситуацію «Консалтинговий проект» і дайте відповідь на питання.

Проект виконувався групою консультантів з управління за участю іноземного галузевого експерта.

Формальним замовником було саме підприємство, при цьому фінансування для проекту надавала організація, що спеціалізується на наданні технічної допомоги, яка займалася проектом.

Об'єктом проекту було хімічне підприємство, яке виробляє гаму продуктів органічної хімії різного призначення. До складу підприємства входили близько десятка виробництв, що відрізняються один від одного, як за технологією, так і за цільовим ринком. На період проведення проекту річний оборот підприємства становив 16,0 млн. грн., Чисельність співробітників була 2 000 чоловік. Підприємство було єдиним або основним виробником ряду продуктів в Україні.

Протягом останніх років фінансовий стан підприємства неухильно погіршувався. Рентабельність виробництва падала, ряд виробництв був закритий через відсутність попиту або з екологічних міркувань, а саме перед-прийняття стало

збитковим. Асортимент продукції, що випускається продукції скоротився практично в чотири рази, чисельність співробітників зменшилася в 2,5 рази.

Перед консультантами були поставлені наступні завдання:

- 1) визначити головні причини зниження рентабельності і області основних втрат;
- 2) намітити шляхи поліпшення фінансового стану підприємства;
- 3) запропонувати керівництву схему комплексних перетворень у технологічній сфері з метою підвищення його ефективності.

В силу поставлених завдань даний проект вже не міг здійснюватися в формі «косметичної» реструктуризації. Робота консультантів складалася з двох основних етапів: 1) аналіз (діагностика) проблем і 2) розробка рекомендацій.

На першому етапі консультанти здійснили: аналіз фінансового стану підприємства; аналіз собівартості і рентабельності виробництв і окремих продуктів; аналіз вітчизняного і світового ринків продуктів, що випускаються підприємством; аналіз організаційно-виробничої структури підприємства і його системи управління; експертну оцінку рівня технології виробництв підприємства.

На другому етапі, ґрунтуючись на результатах аналізу, консультанти виробили: список перспективних і безперспективних продуктів підприємства, в тому числі тих, які приносять найбільші збитки; стратегію підприємства за групами товарів і окремих продуктах; оцінку економічної ефективності різних сценаріїв зміни структури випуску продукції на базі математичної моделі; напрямки зміни організаційної та виробничої структур підприємства, а також вдосконалення системи управління; першочергові області скорочення витрат.

За підсумками проекту підприємству був представлений повний звіт з рекомендаціями консультантів, в тому числі: продуктові стратегії підприємства; запропонований по новій структурі випуск продукції, економічний ефект якого оцінено приблизно на 2,8 млн. грн. додаткового прибутку в рік; схема поетапної реструктуризації підприємства з утворенням диверсифікованого хімічного холдингу; план основних заходів щодо проведення реструктуризації, в тому числі ліквідації збиткових виробництв; напрямки подальшої роботи щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Запитання для обговорення:

1. Які Ви знаєте міжнародні організації, що спеціалізуються на наданні технічної допомоги підприємствам України?
2. Охарактеризуйте об'єкт консультаційного проекту.
3. Які методи використовували консультанти на етапі діагностики проблем?
4. Проаналізуйте рекомендації консультанта.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Копитко М. І. *Управлінсько-безпекове консультування* [Електронний ресурс]: практикум. Львів. ЛьвДУВС, 2021. 121 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3911>
2. *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: ЛьвДУВС, 2022. 256 с.
3. Копитко М.І., Томаневич Л.М. *Тренінги з менеджменту*: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
4. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. *Управлінський консалтинг* : підручник. Київ : Видавництво Ліра-К. 2015. 310 с.
5. Верба В. А., Решетняк Т. І. *Організація консалтингової діяльності*: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
6. *Економічна енциклопедія* : у трьох томах. Т. 1. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
7. *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.
8. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. *Управлінський консалтинг* : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2009. 155 с.
9. Антошкіна Л. І. *Управлінське консультування*: навч. посіб. Донецьк: Юго-Восток. 2018. 155 с.
10. Коростельов В.А. *Роль консалтингу в управлінні бізнесом*: навч.посіб. К.: МАУП, 2004. 252 с.
11. Коростельов В.А. *Управлінське консультування*: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 104с

12. *Економічний консалтинг*: навч. посібник / Г. І. Базецька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
13. *Управлінський консалтинг* : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова; 2-ге вид. Х: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
14. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Маказан Є. В., Сухарева К. В. *Бізнес-консалтинг* : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 122 с.
15. Марченко О. С. *Бізнес-консалтинг* : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.
16. Гриценко А., Нечипорук Л., Зеленська К., Свириденков К. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. 4(51). С. 20–43.
17. Спільник І. В. *Консалтингова діяльність*: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
18. *Основи економічного консалтингу*: методичні рекомендації для студентів спеціальності Спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг. / укл. Колісник Г.М. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. 100 с.
19. *Основи управлінського консультування* (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А.С. Чкан, К.В. Сухарева. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 с.
20. Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. *Основи управлінського консультування*: навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.
21. Kopytko M., Vereskliia M., Hrupska Kh. (2021). Trends and Challenges in the Field of Consulting and Business Processes Management. *Social and Legal Studios*, 4(2), 151-159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159> (Scopus)
22. Копитко М.І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2024. № 2. С. 39-48. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>
23. Копитко М.І. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в умовах економіки знань. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №2 (78). С. 203-212. DOI: <http://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-203-212>

24. Копитко М.І., Воронка О.З. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №1 (77). С.211-219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>

25. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 1. С. 22-28. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>