

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки
для проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

В. І. Чобіток – д. екон. н., проф., професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»;

Г. В. Обруч – д. екон. н., проф., професор кафедри економіки та управління виробничим та комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

- Експертний консалтинг : методичні вказівки для проведення практичних занять**
Е 41 для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. А. О. Черняєва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 32 с.)

Методичні рекомендації складено відповідно до програми навчальної дисципліни «Експертний консалтинг». Мета видання – допомогти студентам закріпити знання з теоретичного курсу, набути навичок самостійної роботи. Навчально-методичне видання містить зміст практичних занять за кожною темою дисципліни, а також запитання для самопідготовки.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Митна справа».

УДК 330.33:005.572 (075)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Черняєва А. О., уклад., 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Сутність експертного консалтингу та його організаційні форми.....	5
Тема 2. Ринок консалтингових послуг: види та ознаки.....	6
Тема 3. Юридичний та міжнародний бізнес-консалтинг.....	8
Тема 4. Консалтинговий цикл та інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу.....	10
Тема 5. Консалтингова фірма: сутність, значення та особливості функціонування.....	11
Тема 6. Активи, капітал та фінансові ресурси консалтингової фірми...	12
Тема 7. Доходи та витрати консалтингової фірми.....	14
Тема 8. Менеджмент та регулювання консалтингового бізнесу.....	15
Тема 9. Консультативний менеджмент та його основні напрями. Маркетингова діяльність консалтингової фірми.....	17
Тема 10. Методи аналізу та вирішення проблем.....	19
Список рекомендованої літератури.....	23
Додатки.....	25

ВСТУП

Сьогодні, в умовах постійних змін та глобальної невизначеності, консалтинг є ключовим інструментом для бізнесу та організацій. Його сутність полягає у наданні незалежних, експертних порад для вирішення складних проблем, оптимізації процесів та досягнення стратегічних цілей.

В Україні та світі консалтинг, і особливо експертний консалтинг, є життєво необхідним. Він дозволяє компаніям отримувати доступ до унікальних, високоспеціалізованих знань та досвіду, які відсутні всередині організації. Це критично важливо для адаптації до технологічної трансформації, подолання кризових явищ (як війна в Україні), ефективного управління ризиками та використання нових можливостей. Експертний консалтинг забезпечує обґрунтоване прийняття рішень, прискорює інновації та підвищує конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Метою викладання навчальної дисципліни «Експертний консалтинг» є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних та фахових компетентностей стосовно структури, функціонування, регулювання та здійснення консалтингового процесу та ведення бізнесу у сфері консалтингу в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Предметом вивчення дисципліни є методологія та інструментарій надання високоспеціалізованих консультаційних послуг, спрямованих на вирішення складних, унікальних проблем організацій та підвищення їхньої ефективності через залучення зовнішньої експертизи.

Дані методичні вказівки складено відповідно до програми дисципліни «Експертний консалтинг» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування освітньо-професійної програми «Митна справа». Мета видання полягає в тому, щоб допомогти здобувачам закріпити знання з теоретичного курсу, набути навичок практичної та самостійної роботи.

Для якісної підготовки до практичних занять здобувачам необхідно глибоко вивчити теоретичні аспекти дисципліни, використовуючи рекомендовану літературу та конспекти лекцій. Самоперевірка знань можлива за допомогою питань для самопідготовки. Недостатній рівень підготовки є підставою для недопуску до заняття. Практичні завдання виконуються здобувачами індивідуально або в групах під керівництвом викладача, а їх результати обов'язково фіксуються у зошиті. Закріплення практичних навичок досягається шляхом вирішення ситуаційних задач. Оцінка знань здійснюється шляхом усного опитування, детального перегляду виконаних робіт та аналізу відповідності рівня їх виконання поставленим вимогам. Оформлена робота підлягає обов'язковому підпису викладача. Роботи, що містять недоробки, є неповними або оформлені неохайно, не будуть зараховані.

РОЗДІЛ 1 . ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ВИД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ЕКСПЕРТНОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ

Мета: поглибити та закріпити теоретичні знання здобувачів щодо сутності експертного консалтингу, його історичних передумов, ключових функцій та відмінностей між зовнішнім і внутрішнім консультуванням, а також сформулювати розуміння різноманітних організаційних форм консалтингової діяльності як підприємницької.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Історія виникнення та походження консалтингу.
- Експертний консалтинг: визначення та сутнісні характеристики.
- Основні функції експертного консалтингу.
- Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе.
- Організаційні форми експертного консалтингу як підприємницької діяльності.

Питання для самопідготовки:

1. Охарактеризуйте сутнісні характеристики експертного консалтингу на основі багатовекторного підходу.
2. Розкрийте професійні, підприємницькі та сервісні характеристики експертного консалтингу.
3. Охарактеризуйте варіанти сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів експертного консалтингу, спираючись на матрицю «професійність/підприємництво експертного консалтингу».
4. Визначте зміст наслідки квазіконсалтингової діяльності.
5. Як взаємопов'язані поняття «ділові послуги» та «експертний консалтинг»?
6. Визначте загальні риси та особливості консультування та консалтингу.
7. Розкрийте зміст соціально-етичного вектору експертного консалтингу.
8. Що дає підстави визначати експертний консалтинг каналом впровадження знань з економіки, менеджменту, права та інших галузей у господарську практику?
9. Охарактеризуйте функції та ефекти експертного консалтингу.
10. Визначте переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього консультування суб'єктів господарювання.
11. Охарактеризуйте організаційні форми підприємницької діяльності у сфері експертного консалтингу.
12. Які переваги та недоліки організаційних форм підприємницької діяльності є специфічними для експертного консалтингу?

Завдання № 1

Визначити сильні та слабкі сторони діяльності внутрішніх та зовнішніх консультантів, заповнити таблицю.

Внутрішній консультант		Зовнішній консультант	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони

ТЕМА 2. РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ: ВИДИ ТА ОЗНАКИ

Мета: сприяти формуванню у здобувачів умінь і знань щодо ідентифікації та класифікації основних характеристик, типів, видів і ознак консалтингових послуг; розвивати розуміння значущості та якості експертного консалтингу, а також забезпечити оволодіння практичними навичками аналізу й систематизації складових ринку консалтингових послуг.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Консалтингові послуги: основні характеристики та типи.
- Цінність та якість послуг експертного консалтингу.
- Види консалтингової діяльності. Консалтинговий сектор сфери послуг.
- Ринок консалтингових послуг.

Питання для самопідготовки:

1. Яке місце займає експертний консалтинг у структурі сфери послуг?
2. Визначте поняття послуг експертного консалтингу та їх головні характеристики.
3. Визначте цінність консалтингової послуги та охарактеризуйте її головні складові.
4. Охарактеризуйте головні критерії якості послуг експертного консалтингу.
5. За яким критерієм визначаються типи послуг експертного консалтингу: послуги-функції та послуги консультативного типу?
6. Розкрийте головні види консалтингової діяльності за предметним підходом.
7. Які види консалтингової діяльності визначаються за формами консультування?
8. Охарактеризуйте основні види консультацій та консультаційних проектів.
9. Розкрийте зміст стратегічно-інноваційного та оперативного бізнес-консалтингу.
10. Як класифікуються види консалтингової діяльності за стадіями життєвого циклу клієнтської організації?
11. Визначте поняття консалтингового ринку та розкрийте його головні характеристики та структуру.
12. Які принципи характеризують економічну поведінку консультантів та клієнтів на ринку послуг експертного консалтингу?
13. Охарактеризуйте головні види попиту на ринку послуг бізнес-консалтингу України за предметним та суб'єктним критеріями.
14. Які суб'єкти експертного консалтингу формують пропозицію на українському ринку консалтингових послуг?
15. Охарактеризуйте конкуренцію на ринку послуг бізнес-консалтингу України.

Завдання № 1

На основі характеристик, що наведено у таблиці, визначити види консалтингової діяльності. Заповнити таблицю 1.

Таблиця 1

Основні види консалтингової діяльності	Характеристика видів консалтингової діяльності
	1. Консалтинг за фазами життєвого циклу клієнтської організації
	Професійні послуги стосовно побудови клієнтської організації як цілісної бізнес-системи, що має внутрішнє і зовнішнє середовище.
	Професійна допомога з впровадження організаційно-управлінських новацій у господарську практику з метою розвитку бізнесу.
	Професійні послуги, спрямовані на подолання спаду, санацію, реструктуризацію, відновлення й розвиток бізнесу.

	Професійна допомога в процесі ліквідації клієнтської організації, що розпалася.
	2. Консалтинг за критеріями змісту та значення для розвитку бізнесу проблем клієнтської організації
	Професійна допомога з вирішення поточних питань ведіння бізнесу.
	Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу.
	3. Консалтинг за формою надання професійної допомоги
	Надання порад, рекомендацій, експертних висновків.
	Підготовка та впровадження консультаційних проєктів
	Проведення семінарів, тренінгів тощо.
	Виконання певних функцій персоналу клієнта.
	Професійна допомога шляхом проведення ділових ігор за певними сценаріями.
	Професійна допомога з особистісного й професійного розвитку працівників клієнта.

Завдання № 2

Визначити типи послуг консалтингової компанії BDO Україна [Сайт БДО Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/home-2>]. Заповнити таблицю 2.

Таблиця 2

Послуги консалтингової компанії BDO Україна		
№	Послуги	Типи послуг
1	Розробка стратегії капіталізації бізнесу для акціонерів	
2	Оптимізація структури капіталу	
3	Визначення справедливої вартості: бізнесу та окремих активів	
4	Фінансове консультування з питань управління вартістю	
5	Повний супровід М & А-транзакцій	
6	Організація боргового фінансування	
7	Залучення інвестицій в капітал	
8	Реструктуризація кредитного портфеля	
9	Консалтинг і послуги фінансового радника	
10	Послуги з ведення бухгалтерського обліку та підготовці фінансової звітності	
11	Послуги з розрахунку заробітної плати і кадрового адміністрування	
12	Ведення податкового обліку	
13	Підготовка управлінської звітності	
14	Консультації з питань українського та міжнародного оподаткування	
15	Послуги в сфері трансфертного ціноутворення	
16	Корпоративні юридичні послуги	
17	Комерційні юридичні послуги	
18	Консультування з трудових питань	
19	Трудові контракти з керівниками та договори з працівниками	
20	Працевлаштування іноземних громадян, отримання дозволів на працевлаштування	
21	Трудові спори	
22	Податкові спори	
23	Консультації та підтримка в ході податкових перевірок	

24	Адміністративне оскарження в податкових та інших державних органах	
25	Підготовка експертних аудиторських висновків у податкових спорах	

ТЕМА 3. ЮРИДИЧНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

Мета: сформувати у здобувачів освіти практичні навички аналізу ринку юридичних послуг, вміння розрізняти види та форми юридичного консалтингу, а також ознайомити з ключовими напрямками й суб'єктами міжнародного бізнес-консалтингу. Розвинути здатність застосовувати отримані знання для оцінювання тенденцій розвитку консалтингового ринку як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Юридичний консалтинг та юридичні послуги.
- Ринок юридичних послуг та тенденції його розвитку в Україні.
- Міжнародний бізнес-консалтинг: визначення та основні характеристики.
- Основні напрями та суб'єкти міжнародного консалтингу.

Питання для самопідготовки:

1. Визначте поняття та основні характеристики юри-дичного консалтингу.
2. Які специфічні організаційні форми юридичного бізнесу вам відомі?
3. Розкрийте особливості партнерських відносин у юридичному бізнесі.
4. Які є види диверсифікованих юридичних фірм?
5. Які юридичні фірми є спеціалізованими?
6. Чим відрізняються юридичні супермаркети і юри-дичні бутики?
7. Визначте поняття юридичних послуг та їх головні ознаки.
8. Які ознаки мають пакетні юридичні послуги?
9. Як визначаються юридичні практики та юридичні індустрії?
10. Наведіть приклади юридичних послуг «он-лайн».
11. У чому особливості юридичних послуг «про-боно»?
12. Визначте поняття ринку юридичних послуг та роз-крийте його головні характеристики.
13. Розкрийте характеристики міжнародного консалтингу як складової міжнародної економіки та міжнародного бізнесу.
14. Яка роль міжнародного консалтингу в інтернаціоналізації українського бізнесу, євроінтеграції національної економіки України?
15. Розкрийте основні напрями міжнародного консалтингу.
16. Охарактеризуйте основних суб'єктів, що надають послуги міжнародного консалтингу в Україні.
17. Які існують моделі здійснення міжнародного консалтингу українськими консалтинговими фірмами?
18. Які чинники стимулюють / обмежують розвиток міжнародного консалтингу в Україні?

Завдання № 1

Порівняти організаційні засади консультативної діяльності внутрішніх юристів, адвокатів як самозайнятих осіб та юристів-фізичних осіб-підприємців за критеріями, що наведено у таблиці. Заповнити таблицю 1.

Таблиця 1

Критерії	Корпоративний юрист	Адвокат - самозайнята особа	Юрист-ФОП
Спосіб включення у професійну консультативну діяльність			
Документи, необхідні для здійснення професійної діяльності			
Рівень самостійності у прийнятті рішень, пов'язаних з професійною діяльністю			
Можливість мати печатку, штампи, бланки із зазначенням свого прізвища, імені та по батькові			
Форма доходу			
Відповідальність			
Рівень незалежності від замовника консультації			
<i>Додайте власні критерії</i>			

Завдання № 2

На основі даних таблиці 1 охарактеризуйте стан та розвиток галузі міжнародного консалтингу України.

Таблиця 1

Зовнішня торгівля професійними та консалтинговими послугами за I квартал 2023 року

Експорт, тис. дол.	% до 1 кварталу 2022 р.	Імпорт, тис. дол.	% до 1 кварталу 2022 р.	Сальдо
122834,9	118,5	95193,4	102,2	27641,5
Частка у експорті послуг, %	Частка у експорті послуг, у 1 кварталі 2022 р., %	Частка у імпорті послуг, %	Частка у імпорті послуг, у 1 кварталі 2022 р., %	-
4,3	4,0	6,9	8,5	-
Експорт з країнами ЄС, тис. дол.	% до 1 кварталу 2022 р.	Імпорт з країнами ЄС, тис. дол.	% до 1 кварталу 2022 р.	Сальдо з країнами ЄС
63793,2	101,8	65209,2	110,2	(-)1416,0

ТЕМА 4. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Мета: надати здобувачам освіти практичні навички ідентифікації та аналізу стадій консалтингового циклу, ознайомити з основними моделями консультаційного процесу та специфікою консультант-клієнтських взаємодій, а також розвинути здатність розпізнавати інноваційні підходи та рішення в сучасній сфері бізнес-консалтингу.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Консалтинговий цикл: стадії та результати.
- Консультаційний процес та його моделі. Консультант-клієнтські відносини.
- Інновації бізнес-консалтингу.

Питання для самопідготовки:

1. Опишіть три основні стадії консалтингового циклу та поясніть їхні ключові результати.
2. Що є змістом інтелектуального консалтингового продукту? Які його основні ознаки?
3. Поясніть відмінність між ресурсним та результативним рівнями консалтингового продукту, наводячи приклади.
4. Яка різниця між результатом консалтингових послуг-функцій та результатом послуг консультаційного типу?
5. Назвіть та поясніть "парадокси консалтингу", які можуть виникнути в процесі консалтингового обслуговування.
6. Чим відрізняється повне консалтингове обслуговування від часткового (продукуючого та впроваджувального)?
7. Назвіть та охарактеризуйте три основні стадії консультаційного процесу.
8. Які основні розділи повинна містити консультаційна пропозиція, що надається клієнту на початковій стадії?
9. Опишіть чотири форми консультант-клієнтських відносин (крім міжособистісних).
10. Порівняйте та протиставте експертну, проектну та процесну моделі консультаційного процесу, вказуючи на роль консультанта та клієнта в кожній.
11. Яка роль навчального бізнес-консалтингу в загальних моделях консультаційного процесу?
12. Поясніть різницю між зовнішньою та внутрішньою інноваційною діяльністю у сфері бізнес-консалтингу.
13. Що таке інноваційний консалтинг як вид консалтингової діяльності, і яка його роль у національних інноваційних системах?
14. У чому полягає відмінність між поняттями «інновація бізнес-консалтингу» та «інноваційна консалтингова послуга»?
15. Наведіть приклади продуктових, процесних, організаційно-управлінських та соціальних інновацій у бізнес-консалтингу.

Завдання № 1

На основі ознайомлення з типовими контрактами з надання консультаційних послуг (Додаток 1, 2) дайте відповіді на такі запитання:

1. Як визначено правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що є змістом професійної поради, рекомендації, проекту та комерційною таємницею консультанта?
2. Як визначені заходи запобігання конфлікту інтересів і регулювання його наслідків?

3. Як визначена відповідальність клієнта за дії, які перешкоджають виконанню контракту?
4. Як розподіляються витрати на консультування між консультантом та клієнтом?
5. Як регулюється покриття непередбачених витрат?
6. Як визначається можливість аутсорсингу з боку консультанта?
7. Як встановлюються права консультанта на використання результатів консультування клієнта?

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 5. КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Мета: сприяти формуванню у здобувачів розуміння консалтингової фірми як інтелектуальної підприємницької структури, ознайомити з її організаційною побудовою, економічним потенціалом і кадровим складом, а також надати практичні навички аналізу особливостей функціонування, життєвого циклу та впливу зовнішнього середовища на діяльність консалтингової компанії.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Консалтингова фірма як інтелектуальна підприємницька організація сфери послуг.
- Економічний потенціал консалтингової фірми та його структура.
- Загальна структура консалтингової фірми.
- Персонал консалтингової фірми та його оплата.
- Середовище та життєвий цикл консалтингової фірми.

Питання для самопідготовки:

1. Які особливості притаманні консалтинговій фірмі як організації сфери послуг?
2. Які ознаки характеризують консалтингову фірму як інтелектуальну організацію, що навчається?
3. Які ресурси формують економічний потенціал консалтингової фірми?
4. Які показники характеризують консультаційний (сервісний) та інституціональний потенціали консалтингової фірми у його результативному аспекті?
5. Що характеризує виробнича функція бізнес-консалтингу?
6. Розкрийте зміст інтелектуального ефекту бізнес-консалтингу.
7. Як визначається ефективність бізнес-консалтингу?
8. Які підрозділи формують консультаційну (сервісну) та функціональну структури консалтингової фірми?
9. Розкрийте головні види управлінської структури консалтингової фірми.
10. Охарактеризуйте основні категорії персоналу консалтингової фірми?
11. Як формується та визначається білінговий годинник консультанта?
12. Які форми та системи оплати праці консультантів застосовуються консалтинговими фірмами?
13. Чим відрізняється вплив складових зовнішнього мікро- та макросередовища консалтингової фірми на ефективність консалтингового бізнесу.
14. Які чинники та умови консалтингового бізнесу є складовими внутрішнього середовища консалтингової фірми?
15. Охарактеризуйте життєвий цикл консалтингової фірми та його фази.

Завдання № 1

Визначте специфічні для консалтингового бізнесу переваги та недоліки організаційних форм підприємницької діяльності. Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

Організаційні форми консалтингового бізнесу	Переваги		Недоліки	
	Загальні для бізнесу	Специфічні для консалтингу	Загальні для бізнесу	Специфічні для консалтингу
1	2	3	4	5
Одноосібне володіння	Самостійність та можливість повного контролю бізнесу		Обмеженість фінансових та інших ресурсів, низька кредитоспроможність, одноособове прийняття ризиків та повна відповідальність власника бізнесу	
Партнерство	Обмежена відповідальність партнерів за зобов'язаннями партнерств		Загрози, пов'язані із суперечностями, конфліктами інтересів партнерів, виходом партнерів з бізнесу	
Корпорація	Значні фінансові та інші ресурси бізнесу, висока кредитоспроможність, обмежена відповідальність акціонерів		Складнощі створення, відокремленість міноритарних акціонерів від реального управління корпорацією, конфлікт інтересів власників і менеджменту корпорації	

Завдання № 2

Погодинна ставка заробітної плати консультанта – найманого працівника консалтингової фірми – 200 грн. Згідно з графіком за місяць передбачалось відпрацювати 184 год. Фактично відпрацьовано 22 дні по 8 год. Клієнтом, якому консультант надавав послуги, визнано і оплачено консалтинговій фірмі 150 год за ціною 400 грн за годину. Яку суму заробітної плати фірма виплатить консультанту?

ТЕМА 6. АКТИВИ, КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Мета: сформувати у здобувачів освіти практичні вміння і навички щодо ідентифікації та класифікації активів і капіталу консалтингової фірми, а також розуміння основних аспектів її фінансової діяльності. Ознайомити з видами фінансових ресурсів, механізмами їх формування та використання для забезпечення ефективного функціонування фірми.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Активи консалтингової фірми: визначення та види.

- Капітал консалтингової фірми та його основні форми.
- Фінанси та фінансова діяльність консалтингової фірми.

Питання для самопідготовки:

1. Охарактеризуйте активи консалтингової фірми. Визначте поняття та види необоротних та оборотних активів.
2. Охарактеризуйте нематеріальні активи консалтингової фірми, їх роль у забезпечення ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.
3. Визначте поняття капіталу бізнес-консалтингу. Які головні критерії застосовуються для визначення його економічних форм?
4. Охарактеризуйте власний капітал консалтингової фірми та його структуру.
5. Визначте джерела та види запозиченого капіталу консалтингової фірми.
6. Розкрийте основні характеристики основного капіталу консалтингової фірми та його обороту.
7. Назвіть причини та види зношення основного капіталу консалтингової фірми.
8. Розкрийте основні методи амортизації основного капіталу.
9. Визначте оборотний капітал та оборотні кошти консалтингової фірми.
10. Охарактеризуйте інтелектуальний капітал консалтингової фірми та його основні складові.
11. Розкрийте зміст поняття фінансів консалтингової фірми. У чому полягають їх функції?
12. Визначте основні види фінансових відносин, суб'єктом яких є консалтингова фірма.
13. Охарактеризуйте фінансові ресурси консалтингової фірми та їх види.
14. Визначте грошові фонди консалтингової фірми. Які є джерела їх формування?
15. Визначте поняття та основні види грошових потоків консалтингової фірми.
16. Розкрийте поняття та види фінансування діяльності консалтингової фірми.
17. Розкрийте особливості краудфандингу як технології фінансування консультаційних проектів консалтингової фірми.
18. Охарактеризуйте зміст та основні завдання фінансової діяльності консалтингової фірми.

Завдання № 1

На основі даних таблиці 1 визначте вартість власного та запозиченого капіталів консалтингової фірми.

Таблиця 1

№	Джерела капіталу консалтингової фірми	Вартість, тис. грн.
1.	Статутний капітал	100
2.	Довгостроковий кредит банку	90
3.	Нерозподілений прибуток	50
4.	Резервний капітал	20
5.	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	50
6.	Короткостроковий кредит банку	20
7.	Додатковий вкладений капітал	20
8.	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50

ТЕМА 7. ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Мета: надати здобувачам освіти практичні знання та навички щодо аналізу структури витрат і доходів консалтингової фірми, розрахунку собівартості послуг, визначення гонорару, прибутку та інтелектуальної ренти. Ознайомити з підходами до ціноутворення, формами оплати консалтингових послуг та особливостями оподаткування консалтингової діяльності в Україні. Розвивати здатність оцінювати фінансовий стан фірми на основі відповідних показників.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Собівартість консалтингових послуг.
- Гонорар, прибуток та інтелектуальна рента бізнес-консалтингу. Оцінка фінансового стану консалтингової фірми.
- Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи. Форми оплати консалтингових послуг.
- Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.

Питання для самопідготовки:

1. Визначте економічні витрати бізнес-консалтингу та їх види.
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні витрати бізнес-консалтингу.
3. Які внутрішні витрати є специфічними для консалтингової діяльності?
4. Розкрийте види витрат консалтингу за критерієм їх залежності від зміни обсягу наданих консалтингових послуг.
5. Дайте визначення прямим та непрямим, основним та накладним витратам бізнес-консалтингу.
6. Розкрийте структуру та методи калькулювання собівартості консалтингової послуги.
7. Які види трансакційних витрат у сфері бізнес-консалтингу ви знаєте?
8. Охарактеризуйте дохід та прибуток консалтингу. Як визначається економічний прибуток?
9. Які є методи розрахунку рентабельності консалтингу.
10. Охарактеризуйте основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.
11. Розкрийте основні форми оплати консалтингових послуг.
12. Які податки та збори сплачують суб'єкти консалтингового бізнесу?

Завдання № 1

Визначте форми оплати консалтингових послуг, види яких наведено у таблиці 1. Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

Види консалтингових послуг	Форми оплати консалтингових послуг			
	Погодинна	Фіксована	Відсоток від результату	Комбінована оплата
Усна консультація				
Розробка макету договору з зовнішньоекономічної діяльності				
Представництво клієнта у судовій справі Консультаційний проєкт з оптимізації витрат клієнта на виробництво продукції				

Навчання персоналу клієнта				
Аналіз фінансової звітності підприємства				
Абонементне обслуговування клієнта				
Ведення судової справи				
Стратегічний консалтинг				

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ТА РЕГУЛЮВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

Мета: сприяти набуттю здобувачами освіти практичних навичок аналізу системи регулювання консалтингової діяльності, включаючи її правові, колективні та договірні форми. Ознайомити з основними завданнями менеджменту консалтингової фірми та напрямками управлінської діяльності. Розвинути здатність застосовувати принципи клієнтоорієнтованого підходу в організації консалтингового обслуговування.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Регулювання консалтингової діяльності та його основні форми.
- Колективне та договірне регулювання консалтингової діяльності.
- Менеджмент консалтингової фірми: завдання та напрями.
- Управління клієнтоорієнтованістю консалтингового обслуговування.

Питання для самопідготовки:

1. Охарактеризуйте основні напрями державного регулювання бізнес-консалтингу в Україні.
2. Яка роль саморегулювних організацій фахівців з бізнес-консультування у регулюванні консалтингової діяльності?
3. Розкрийте роль договору з надання консалтингових послуг у регулюванні відносин консультантів та клієнтів бізнес-консалтингу.
4. Визначте головні умови договору з надання консалтингових послуг.
5. Охарактеризуйте зміст та головні функції менеджменту консалтингової діяльності.
6. Розкрийте головні принципи управління консалтинговою діяльністю.
7. Розкрийте зміст на об'єкти управління знаннями.
8. Охарактеризуйте процеси управління знаннями.
9. Визначте зміст та основні складові безпеки бізнес-консалтингу.
10. Як ви розумієте поняття клієнторієнтованості консалтингового бізнесу?
11. Охарактеризуйте управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу відповідно до моделі McKinsey «7S».
12. Яку роль відіграє клієнтоорієнтованість у забезпеченні конкурентоспроможності консалтингової фірми?
13. Які види клієнтів бізнес-консалтингу ви знаєте?
14. Якого клієнта консалтингової фірми слід вважати лояльним?
15. Охарактеризуйте роль постійних клієнтів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.
16. Охарактеризуйте складові моделі «4С» Р.Ф. Лотерборна відповідно до особливостей консалтингового бізнесу.

Завдання № 1

На основі матриці «прибутковість/складність консультант-клієнтських відносин бізнес-консалтингу» визначте сегменти типів клієнтів, перелік яких надано у таблиці 1. Заповніть таблицю 1.

П 10	В									Д
Р 9										
И 8										
Б 7										
У 6										
Т 5					С					
К 4										
И 3										
2										
1	А									Е
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Складності консультант-клієнтських відносин

Таблиця 1

Типи клієнтів бізнес-консалтингу

<i>Типи клієнтів бізнес-консалтингу</i>	<i>Сегмент матриці «прибутковість/складність консультант-клієнтських відносин»</i>
Нецікавий клієнт	
Бажаний клієнт	
Складний клієнт	
Цікавий, але складний клієнт	
Небажаний клієнт	
Базовий клієнт	
Перспективний клієнт	
Клієнт «ніколи»	
Клієнт «назавжди»	
«Цікавий деспот»	
Інші типи клієнтів	

ТЕМА 9. КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ОСНОВНІ НАПРЯМИ. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Мета: сформувати у здобувачів освіти розуміння сутності консультативного менеджменту, його основних складових і напрямів, зокрема внутрішнього та зовнішнього консультування. Ознайомити з етапами управління консультаційним процесом, а також із принципами та інструментами маркетингової діяльності консалтингової фірми. Забезпечити набуття практичних навичок застосування маркетингового комплексу у сфері бізнес-консалтингу.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Консультативний менеджмент: визначення та основні складові.
- Менеджмент внутрішнього та зовнішнього консультування.
- Управління консультаційним процесом.
- Маркетинг у сфері бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні основи.
- Основні напрями маркетингової діяльності консалтингової фірми.
- Комплекс маркетингу консалтингових послуг.

Питання для самопідготовки:

1. Визначте зміст консультативного менеджменту як складової менеджменту організацій.
2. Які управлінські блоки є складовими консультативного менеджменту?
3. Визначте зміст консультаційного (консультаційної форми) управління та менеджменту консультування.
4. Охарактеризуйте роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями.
5. Розкрийте основні завдання консультативного менеджменту у сфері управління знаннями.
6. Охарактеризуйте завдання консультативного менеджменту з формування та використання бази та карти знань організації.
7. Охарактеризуйте роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації та у забезпеченні її інтелектуальної безпеки.
8. Розкрийте завдання консультативного менеджменту з управління комунікаціями процесу консультування.
9. Які моделі комунікацій характерні для консультаційного процесу в організації?
10. Охарактеризуйте головні елементи консультування як організаційної комунікації.
11. Розкрийте управлінські моделі організаційних комунікацій у формі консультування.
12. Визначте структуру, види та роль ділових бесід як управлінської моделі консультування.
13. Розкрийте зміст та головні завдання менеджменту внутрішнього консультування в організації.
14. Охарактеризуйте організаційні форми внутрішнього консультування.
15. Які є критерії вибору послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів?
16. Чому ефективне сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування є чинником отримання організацією якісної професійної допомоги у розв'язанні господарських проблем?
17. Що є метою та завданнями менеджера на початковій стадії консультаційного процесу?
18. Визначте структуру та основні функції техніко-економічного завдання менеджера консультування консультанту.

19. Що є метою та завданнями менеджера консультування на основній стадії консультаційного процесу?
20. Визначте завдання менеджера консультування на фазі діагностики основної стадії консультаційного процесу?
21. Визначте завдання менеджера консультування на фазі розроблення та прийняття рішень основної стадії консультаційного процесу?
22. Які професійні дії здійснює менеджер консультування на стадії впровадження консультаційного проекту?
23. Що є метою та завданнями менеджера консультування на заключній стадії консультаційного процесу?
24. Які відмінності притаманні маркетингу послуг порівняно з маркетингом товарів? Чим вони обумовлені?
25. Розкрийте зміст концепцій маркетингу послуг Д. Ратмела, П. Ейгліє, Е. Лангеарда, К. Грьонроса, М. Бітнер. Яка їх роль у формуванні та розвитку маркетингу консалтингових послуг?
26. Охарактеризуйте «трикутну» модель маркетингу послуг Ф. Котлера. Як вона застосовується у маркетингу консалтингових послуг?
27. Розкрийте зміст моделі маркетингу послуг К. Лавлока.
28. У чому полягають головні концептуальні засади маркетингу послуг бізнес-консалтингу?
29. Чому забезпечення якості послуг та задоволення потреб клієнтів визначаються головною метою маркетингу консалтингових послуг?
30. Визначте зміст маркетингу якості консалтингових послуг та клієнтоорієнтованого маркетингу.
31. Яка роль консультантів у маркетингу консалтингових послуг?
32. Охарактеризуйте цілі та методи внутрішнього маркетингу консалтингових послуг.
33. Розкрийте зміст інтерактивного маркетингу консалтингових послуг.
34. Які особливості притаманні традиційному маркетингу консалтингових послуг?
35. Охарактеризуйте комплекс маркетингу консалтингових послуг та його головні складові.
36. Порівняйте методи формального та неформального маркетингу консалтингових послуг.
37. Розкрийте головні методи просування консалтингових послуг.

Завдання № 1

Визначте вид ділової бесіди керівника та підлеглого як управлінської моделі консультування. Заповнити таблицю 1.

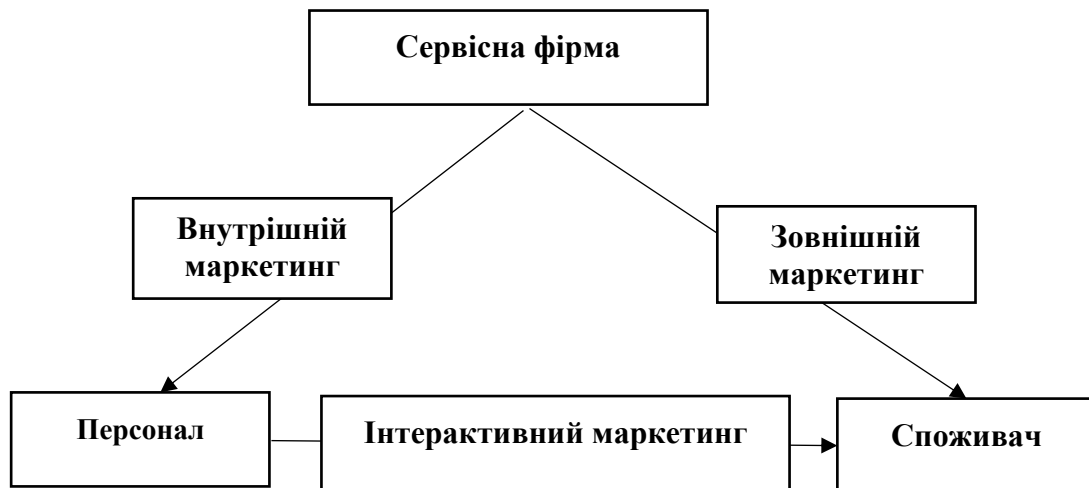
Таблиця 1

Види ділових бесід	Характеристики
1	2
	Керівник віддає наказ або розпорядження, висловлює рекомендації чи поради щодо доцільних шляхів та засобів виконання цих розпоряджень.
	Керівник використовує ділову бесіду як своєрідну форму зворотного зв'язку, тобто хоче отримати від підлеглого інформацію про виконання завдання.
	У процесі ділової бесіди керівник дає оцінку результатам виконання підлеглим певного завдання.
	Керівник запрошує підлеглого на бесіду для того, щоб висловити певні зауваження з приводу його роботи чи поведінки, здійснити інший виховний вплив, спрямований на підвищення ефективності діяльності підлеглого.

	Керівник прагне зрозуміти сутність конфлікту, що виникає в колективі, розв'язати його й відновити нормальний психологічний клімат. У такому разі керівник проводить серію бесід з учасниками різних сторін конфлікту, з'ясовує їхні позиції та вживає певних заходів для узгодження цих позицій або розв'язання конфлікту іншими засобами.
--	--

Завдання № 2

На основі трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера визначити зміст внутрішнього, традиційного та інтерактивного маркетингу консалтингових послуг та охарактеризувати роль консультантів – працівників консалтингової фірми у маркетинговій діяльності.



Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера

ТЕМА 10. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Мета: сприяти формуванню у здобувачів освіти практичних навичок застосування сучасних методів аналізу проблемних ситуацій у консалтингу. Ознайомити з класифікацією методів аналізу, опанувати техніки побудови діаграми Ішикави та GAP-моделі Зейтгамла, а також навчити використовувати ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів діяльності організації та прийняття управлінських рішень.

Самостійна підготовка до практичного заняття

Використовуючи запропоновану літературу, слід ознайомитися з теоретичним матеріалом з таких питань:

- Класифікація методів аналізу та вирішення проблем
- Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави)
- Аналіз причини і наслідку (Gap-модель Зейтгамла)
- Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

Питання для самопідготовки:

1. В яких випадках слід проводити інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства?
2. Які документи необхідно проаналізувати при проведенні оптимізації процесів управління підприємством?
3. У чому сутність Gap-модель Зейтгамла, яка дозволяє оцінити чинники якості сервісу?
4. У чому сутність системи збалансованих показників діяльності?

5. Які цілі переслідують підприємства, що застосовують ключові показники ефективності?

Завдання № 1

Ситуація: Консалтингова компанія отримала запит від нового клієнта – стартапу у сфері розробки мобільних додатків. Керівництво стартапу скаржиться на низьку продуктивність команди розробників та часті затримки у випуску нових версій продукту. Вам, як консультанту, необхідно запропонувати початковий план діагностики, використовуючи методи, згадані в Таблиці 101.

Таблиця 10.1

Характеристика методів аналізу та вирішення проблем

Методи	Мета	Витрати часу	Пояснення
1	2	3	4
Інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства	Організаційна діагностика, виявлення проблем і резервів розвитку	Одне інтерв'ю триває 1-1,5 години	Інтерв'ю проводяться з першими особами, вищим і середнім менеджментом, лідерами думок
Аналіз нормативних і регламентуючих документів	Організаційна діагностика, рекомендації по оптимізації системи управління, регламентації управлінської діяльності	Час аналізу залежить від кількості документів в організації і глибини аналізу, що проводиться (від 1 днів до 1 місяця)	Аналізу піддаються накази, розпорядження, протоколи нарад, рекламні-інформаційні матеріали, плани, звіти, програми, процедури, регламенти тощо
Опитування персоналу та клієнтів	Виявлення думки і пропозицій респондентів для обліку в програмах розвитку	Залежно від розміру анкети і вибірки від 1 тижня до 1,5 місяців	Зазвичай використовується анкетування і стандартизоване інтерв'ю
Групові обговорення з експертами	Обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей	Одне групове обговорення триває від 1,5 до 4 годин	У процесі обговорень використовуються: фасилітація, модерація, мозковий штурм, робота в малих групах і так далі
Психодіагностика	Складання психологічного портрета особи	На одну людину від 0,5 до 4 годин	Тестування можливо проводити в груповому режимі
Спостереження	Організаційна діагностика, вироблення рекомендацій по вдосконаленню діяльності	Залежно від цілей спостереження (не менше півгодини)	Спостереженню піддаються процес діяльності, проведення нарад, переговорів тощо

Експеримент	Оцінка діяльності (для виключення впливу особи експериментатора на результат)	Залежно від цілей експерименту	Аналіз процесу пробних покупок, пробних дзвінків
Проектно-аналітична діяльність	Аналіз результатів організаційної діагностики, розробка проектів, програм, документів	Від 1 тижня до 2 місяців	Використовується економіко-математичний аналіз, побудова трендів, розробка проектів, програм, експертиза
Проведення тренінгів і семінарів	Передача знань, формування навиків і умінь, формування установок	Від 4-6 годин до 3-5 днів	У тренінгу використовується комплекс навчальних методів: від лекцій до інтерактивних методів

Завдання:

1. Виберіть із Таблиці 10.1 щонайменше три методи, які, на вашу думку, будуть найбільш ефективними для початкової діагностики проблеми продуктивності в даній ситуації. Обґрунтуйте свій вибір для кожного методу.

2. Для кожного обраного методу коротко опишіть, яку інформацію ви очікуєте отримати та як вона допоможе у виявленні причин низької продуктивності.

3. Зазначте, до яких категорій класифікації методів (за етапами консультування, за технічними критеріями, за людськими чинниками, за методами застосування) відносяться обрані вами методи.

Завдання № 2

Ситуація: Взуттєва фабрика стикається зі значним збільшенням кількості рекламаций від клієнтів щодо якості продукції – зокрема, часто відклеюється підошва. Команда менеджерів вирішила застосувати діаграму Ішикави для виявлення кореневих причин проблеми.

Завдання:

1. Побудуйте «скелет» діаграми Ішикави для проблеми «Відклеювання підошви взуття». Вкажіть основну проблему в «голові риби».

2. Запропонуйте щонайменше чотири основні категорії («основні кістки»), які можуть бути причинами цієї проблеми (наприклад, використовуючи загальні категорії: персонал, методи, матеріали, устаткування).

3. Для кожної основної категорії запропонуйте 2-3 потенційні підпричини (тобто, «підкістки»), які могли б призвести до відклеювання підошви.

4. Припустіть, що після мозкового штурму ви виявили, що найбільш вірогідною кореневою причиною є «якість клею». Розпишіть кілька «чому» питань, які б ви поставили, щоб дійти до глибинної причини, пов'язаної з якістю клею.

Завдання № 3

Ситуація: Велика мережа супермаркетів проводить аналіз якості обслуговування клієнтів. Опитування показали, що клієнти часто скаржаться на довгі черги на касах,

відсутність достатньої кількості акційних товарів та грубість персоналу. Керівництво мережі розглядає можливість використання Гар-моделі Зейтгамла для поліпшення сервісу.

Завдання:

1. Поясніть, як «споживацьке розходження» в Гар-моделі Зейтгамла може проявлятися у цій ситуації з мережею супермаркетів.
2. Виберіть одну з проблем, згаданих у ситуації (наприклад, «довгі черги на касах»), та застосуйте Гар-модель. Опишіть, які саме «розходження» (незнання споживацьких очікувань, недостатня клієнтоорієнтованість стандартів, невиконання стандартів обслуговування, невідповідність діяльності обіцянкам) можуть бути причиною цієї проблеми.
3. Запропонуйте одну конкретну стратегію або процес для кожного виявленого розходження, що допоможе мережі супермаркетів зменшити його та покращити якість обслуговування.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

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

2. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Допоміжна література

1. Базецька Г. І. 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.

2. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В.С. Консалтинг : Навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2018. 432 с.

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

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

5. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.

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

7. Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. Економічна теорія та право. 2018. № 4 (35). С. 124-135.

8. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

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

10. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навчально-методичний посібник Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

11. Тарасенко С. І. 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.

12. Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний [та ін.] ; М-во освіти і науки України. Київ : Ліра-К, 2017. 335 с.

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

14. Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Логістика / Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 66 с.

15. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навчальний посібник Харків: Право, 2019. 302 с.

16. Пол Дж. Філдінг. Як керувати проєктами. Видавництво: Фабула. 2020. 240 с.

17. Роде М. Скетчноутинг. Посібник із візуалізації ідей. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 224 с.

18. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. 104 с.

Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. <http://www.zakon.rada.gov.ua> – офіційний сайт Верховної Ради України
2. <http://www.minfin.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства фінансів України
3. <http://www.minjust.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства юстиції України
4. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний веб-портал органів виконавчої влади України
5. <http://ief.org.ua> – офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України
6. <http://www.ier.com.ua> – офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій
7. <http://www.imf.org/external/> – офіційний сайт Міжнародного валютного фонду.
8. <http://www.me.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
9. <http://www.bank.gov.ua> – офіційний сайт Національного Банку України
10. <http://www.niss.gov.ua> – офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень
11. <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> – офіційний сайт Світового банку
12. <https://www.wto.org> – офіційний сайт Світової організації торгівлі
13. <http://www.oecd.org> – офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку
14. <http://www.intellect.org.ua> – офіційний сайт «Мережа аналітичних центрів України»
15. <https://aecu.org.ua/> – сайт Асоціації інженерів-консультантів України
16. <http://www.consultancy.uk/> – сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK
17. <http://www.taxadvisers.org.ua/> – сайт Співки податкових консультантів України
18. <http://www.feaco.org> – сайт FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління)
19. <http://www.imcusa.org/> – сайт IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США)

ДОГОВІР**про надання консультаційних послуг
з питань корпоративного управління**

№ _____

м. _____ 20__ р.
_____, іменоване надалі «**Виконавець**», в особі _____, який діє на підставі Статуту, з одного боку, та _____, іменоване надалі «**Замовник**», в особі _____, що діє на підставі Статуту, з другого боку, в подальшому «**Сторони**», уклали цей Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Виконавець зобов'язується надати, а Замовник зобов'язується прийняти та оплатити на умовах та в порядку, передбачених цим Договором, консультаційні послуги з питань корпоративного управління та інших питань діяльності Замовника як акціонерного товариства.

1.2. Послуги, що надаються в межах цього Договору на постійній основі:

1.2.1. Надання оглядів законодавства, нормативних актів, оглядів преси з питань корпоративного управління й інших аспектів ринку цінних паперів.

1.2.2. Консультування з питань правозастосування Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про депозитарну систему України», інших Законів, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів України. Приведення діяльності Замовника у відповідність із цими Законами.

1.2.3. Консультування з питань первинного розміщення, додаткових емісій, вторинного обігу цінних паперів, реалізації власниками їх прав за цінними паперами.

1.2.4. Консультування з питань викупу емітентом власних цінних паперів та їх подальшої реалізації, розповсюдження серед своїх працівників або анулювання.

1.2.5. Консультування з питань підготовки загальних зборів акціонерів (далі – Збори) Замовника, у тому числі прийняття рішення про скликання, формування порядку денного, порядку повідомлення акціонерів, формування органів Зборів тощо.

1.2.6. Консультування з питань проведення Зборів, у тому числі реєстрації акціонерів, представництва юридичних та фізичних осіб, підрахунку голосів, складання протоколів реєстрації учасників Зборів, протоколів підрахунку голосів, протоколів Зборів тощо.

1.2.7. Консультування з питань формування та структури органів управління, формування їх персонального складу, повноважень посадових осіб, делегування повноважень, розподілу повноважень між органами управління, тощо.

1.2.8. Консультування з питань діловодства та документообігу органів управління Товариства, у тому числі складання, обліку та зберігання протоколів Зборів, засідань наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії тощо.

1.2.9. Консультування з питань організації контролю за роботою органів управління і посадових осіб Товариства.

1.3. Додаткові послуги, що надаються в межах цього Договору за окрему плату:

1.3.1. Надання письмових документів, що супроводжують діяльність органів управління, а саме – порядку денного Зборів, текстів повідомлень акціонерів, рішень про

скликання Зборів, сценаріїв Зборів, протоколів засідань наглядової ради, виконавчого органу тощо.

1.3.2. Представництво інтересів Замовника у відносинах з Національною комісією із цінних паперів та фондового ринку України.

1.3.3. Розробка проєктів установчих документів, внутрішніх положень Замовника, змін та доповнень до них.

1.3.4. Інші послуги за запитами Замовника.

2. ОПЛАТА ПОСЛУГ

2.1. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.2. цього Договору, складає _____ (_____) грн, у тому числі ПДВ _____ (_____) грн за кожний повний місяць дії Договору.

Повним місяцем дії Договору вважається місяць, що починається з першого робочого дня цього місяця та закінчується останнім календарним днем цього місяця.

Оплата за неповний місяць здійснюється пропорційно фактичній кількості днів цього місяця, протягом яких діяв Договір.

2.2. Оплата послуг за пунктом 1.2. цього Договору здійснюється Замовником щомісячно авансом у строк з 1 (першого) по 5 (п'яте) число поточного місяця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.3. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.3. цього Договору, визначається умовами Додаткових угод до цього Договору.

2.4. Оплата послуг, що надаються за пунктом 1.3. цього Договору, здійснюється Замовником авансом у строк, що не перевищує 3 (трьох) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.5. У разі, коли розмір оплати за послуги, що будуть надані Виконавцем, визначити заздалегідь неможливо, оплата здійснюється після надання послуг на підставі акту приймання-передачі наданих послуг та рахунку, який надається Виконавцем. Оплата має бути здійснена у строк, що не перевищує 3 (трьох) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця, в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.6. Оплата за послуги Виконавця здійснюється за реквізитами, вказаними Виконавцем у тексті рахунку.

2.7. Документом, що підтверджує надання Виконавцем послуг за цим Договором, є акт приймання-передачі наданих послуг.

2.8. Акти та рахунки вручаються повноважному представнику Замовника або надсилаються на його адресу листом, засобами факсимільного зв'язку або електронною поштою з подальшим представленням оригіналу (особисто або поштою).

3. УМОВИ НАДАННЯ ПОСЛУГ

3.1. Послуги за пунктом 1.2. цього Договору надаються Виконавцем в усній формі, за винятком пункту 1.2.1., інформація за яким надається шляхом здійснення регулярних розсилок на електронну адресу Замовника, вказану в п. 4.6. цього Договору.

3.2. У разі необхідності надання письмових роз'яснень до консультацій, наданих за пунктом 1.2. цього Договору, та підготовки документів, що супроводжують усні роз'яснення,

вони надаються протягом 3 (трьох) робочих днів з дати отримання Виконавцем всієї необхідної інформації від Замовника.

До письмових роз'яснень з метою аргументації наданих консультацій можуть додаватися посилання на акти законодавства та витяги з них.

Надання документів, визначених у цьому пункті, здійснюється за окрему плату, розмір якої визначається Сторонами за домовленістю.

3.3. Умови надання послуг, що передбачені пунктом 1.3. цього Договору, визначаються Сторонами за Додатковими угодами до цього Договору або окремими договорами.

3.4. Представництво інтересів Замовника у відносинах з НКЦПФР здійснюється Виконавцем на підставі довіреності, оформленої Замовником на уповноваженого працівника Виконавця.

3.5. Оплата за нотаріальне засвідчення копій документів, а також сплата будь-яких платежів третім особам, необхідність у яких може виникнути для належного виконання умов Договору, здійснюється Замовником за свій рахунок.

Про необхідність внесення цієї плати Виконавець повинен своєчасно повідомляти Замовника.

4. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ

4.1. Умовою належного виконання Виконавцем своїх обов'язків є оперативне і повне надання Замовником достовірної інформації та документів, необхідних Виконавцю для якісного та своєчасного надання послуг.

4.2. Обмін інформацією між Сторонами здійснюється уповноваженими представниками Замовника та Виконавця в письмовій формі, в тому числі з використанням електронної пошти, засобів факсимільного зв'язку.

4.3. Обмін документами між Сторонами підтверджується Сторонами актом приймання-передачі документів.

4.4. Строки надання інформації і документів оговорюються в кожному конкретному випадку уповноваженими представниками Сторін.

4.5. Виконавець зобов'язується зберігати в таємниці та не використовувати недобросовісно інформацію, що надається йому у процесі виконання цього Договору.

4.6. Замовник підтверджує, що особою, уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є: _____,

тел. (_____) _____, факс. (062) _____

Електронна пошта: _____

4.7. Виконавець підтверджує, що особою, уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є:

Горелік Марк Ісаакович, керівник напряму «Корпоративне управління»

тел.: моб. (093) 062-64-24, (067) 305-97-82;

міський (062) 206-62-92; факс (062) 345-14-93.

Електронна пошта markgor1985@gmail.com

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

5.1. Виконавець зобов'язується надавати послуги в по-рядку та на умовах, передбачених цим договором і законодавством України.

5.2. Виконавець має право користуватися наданою Замовником інформацією, в тому числі такою, що віднесена до інсайдерської, а також витребувати від Замовника додаткову інформацію в обсязі, необхідному Виконавцю для надання послуг належної якості.

5.3. Виконавець з метою надання послуг має право використовувати інсайдерську інформацію, надану Замовником за умови дотримання законодавства та конфіденційності такої інформації, до моменту її офіційного оприлюднення.

5.4. Виконавець зобов'язується щомісячно протягом 3 (трьох) робочих днів по завершенні місяця надати Замовнику два примірники акту наданих послуг.

5.5. Замовник зобов'язується вчасно та в порядку, визначеному п. 2. цього Договору, оплачувати послуги Виконавця.

5.6. Замовник зобов'язується вчасно надавати Виконавцеві необхідні документи та інформацію в порядку, визначеному цим Договором.

5.7. Замовник протягом 3 (трьох) робочих днів після отримання від Виконавця акту наданих послуг зобов'язаний підписати його та один примірник надати Виконавцеві або направити вмотивовані заперечення, в іншому разі Акт вважатиметься прийнятим, послуги – наданими, а зобов'язання – виконаними.

5.8. Замовник зобов'язується протягом 1 (одного) робочого дня повідомляти Виконавця про будь-які зміни та події, що впливають на належне виконання послуг Виконавцем, у тому числі про зміну найменування, місцезнаходження та інших реквізитів.

5.9. Замовник зобов'язаний (у разі потреби) видати Виконавцеві довіреності на осіб, що є співробітниками Виконавця, для представлення інтересів Замовника перед третіми особами в межах надання послуг за цим Договором.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

6.1. Виконавець несе відповідальність за порушення умов використання інсайдерської інформації відповідно до законодавства України.

6.2. Виконавець несе відповідальність за невиконання чи неналежне надання послуг.

6.3. Виконавець не несе відповідальності за неналежне надання послуг, що спричинено ненаданням, несвоєчасним наданням, наданням у неповному обсязі необхідної інформації та документації чи наданням недостовірної інформації Замовником. У такому разі передплата за надані Виконавцем послуги не повертається.

6.4. Замовник несе відповідальність за надання Виконавцю недостовірної інформації, що спричинило порушення умов Договору та збитки, в розмірі фактично завданих збитків.

6.5. У разі невиконання своєчасно Замовником своїх обов'язків, передбачених п. 2. Договору, Виконавець має право зупинити надання послуг за Договором.

6.6. У разі несвоєчасної сплати Замовником послуг Виконавця відповідна заборгованість вважається простроченою.

6.7. За несвоєчасну сплату послуг, передбачених цим Договором або Додатковими угодами до нього, Замовник сплачує Виконавцю за кожен випадок порушення пеню в розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України від суми простроченої заборгованості за кожен день прострочення до дня повного виконання зобов'язань включно.

6.8. Сплата неустойки (штраф, пеня) не звільняє Сторони від виконання обов'язків за цим Договором.

6.9. Сторони не несуть відповідальності за невиконання умов цього Договору, якщо таке невиконання виникло внаслідок непереборної сили (форс-мажорних обставин). У цьому

разі одна Сторона повідомляє іншу про неможливість належно виконати зобов'язання протягом двох днів з моменту виникнення форс-мажорних обставин.

7. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання повноважними представниками сторін та діє до 31 грудня 2025 року, але в будь-якому разі до повного виконання Сторонами прийнятих на себе зобов'язань.

7.2. Договір вважається пролонгованим на кожний на-ступний строк, рівний строку, що передбачений у абзаці першому п. 7.1. цього Договору, якщо за 30 (тридцять) календар-них днів до закінчення строку дії цього Договору Сторони не виявили у письмовій формі бажання його розірвати.

7.3. Договір може бути розірваний за ініціативою однієї із сторін у випадках внесення змін до законодавства України, що перешкоджають належному виконанню Сторонами своїх зобов'язань. У такому разі договір вважається розірваним з мо-менту отримання контрагентом відповідного повідомлення.

7.4. Договір може бути розірваний за домовленістю сто-рін шляхом укладання відповідної додаткової угоди.

7.5. Будь-які зміни та доповнення до цього Договору мають силу лише в тому разі, якщо вони оформлені в письмовому вигляді, підписані обома Сторонами та є невід'ємною частиною цього Договору.

7.6. Договір вважається розірваним у разі ліквідації, банкрутства чи реорганізації без визначення правонаступника будь-якої зі Сторін.

8. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. З питань, що не регулюються цим Договором, Сто-рони керуються законодавством України.

8.2. Цей Договір укладено українською мовою у 2 (двох) примірниках, що мають однакову юридичну силу – по одному для кожної Сторони.

8.3. Жодна зі Сторін не має права без згоди іншої Сто-рони передавати свої права за цим Договором третій стороні.

8.4. Усі спори вирішуються Сторонами шляхом переговорів. Якщо спір не може бути вирішений шляхом переговорів, він вирішується в судовому порядку відповідно до законодавства України.

9. РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

ДОГОВІР на надання інформаційних (консультаційних) послуг

м. _____ « ____ » _____ 200__ р.

ВИКОНАВЕЦЬ: _____

в особі _____, що діє на підставі _____, з одного боку, і

ЗАМОВНИК: _____

в особі _____, що діє на підставі _____, з другого боку, уклали даний Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

ЗАМОВНИК: доручає, а ВИКОНАВЕЦЬ зобов'язується надавати йому відповідно до умов даного Договору спеціальну інформацію (кваліфіковані консультації), а ЗАМОВНИК зобов'язується прийняти послугу та оплатити її.

2. ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЇ (КОНСУЛЬТАЦІЇ)

2.1. ВИКОНАВЕЦЬ інформує (консультує) ЗАМОВНИКА з наступних питань:

2.2. Інформація (консультування) обов'язково містить надання ЗАМОВНИКУ рекомендацій щодо удосконалення та організації своєї діяльності в межах предмета консультування.

3. ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА

3.1. ЗАМОВНИК протягом _____ з моменту підписання даного Договору надає ВИКОНАВЦЮ необхідні документи та інформацію для якісного консультування.

3.2. ЗАМОВНИК здійснює оплату консультаційних послуг відповідно до умов цього Договору.

4. ВИНАГОРОДА ВИКОНАВЦЯ та ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

4.1. ЗАМОВНИК виплачує ВИКОНАВЦЮ щомісячну винагороду в розмірі _____.

4.2. Розрахунки за даним Договором здійснюються в _____ шляхом перерахування щомісячної суми винагороди на роз-рахунковий рахунок ВИКОНАВЦЯ після подання ВИКОНАВЦЕМ щомісячного письмового звіту про виконання робіт та/або підписання сторонами Акту здачі-приймання наданих послуг в термін до _____ числа кожного місяця, наступного за розрахунковим.

4.3. Усі податки та обов'язкові платежі, що підлягають сплаті на території України, сплачуються ЗАМОВНИКОМ додатково до суми щомісячної винагороди ВИКОНАВЦЯ в момент перерахування.

4.4. Витрати ВИКОНАВЦЯ відшкодовуються ним із ви-нагороди, що виплачується ЗАМОВНИКОМ.

5. СТРОК ВИКОНАННЯ РОБІТ

5.1. ВИКОНАВЕЦЬ зобов'язується розпочати виконання робіт негайно після надання ЗАМОВНИКОМ необхідної документації.

5.2. Роботи виконуватимуться Виконавцем протягом дії даного Договору.

5.3. Роботи розбиваються на етапи відповідно до завдань, які ставляться ЗАМОВНИКОМ. Кожний етап робіт виконується ВИКОНАВЦЕМ у погоджені із ЗАМОВНИКОМ строки. Черго-вість виконання етапів погоджується між ЗАМОВНИКОМ та ВИКОНАВЦЕМ в усній або письмовій формі.

6. ПОРЯДОК ЗДАЧІ-ПРИЙМАННЯ РОБІТ

6.1. Задача-приймання виконаних робіт здійснюється сторонами за актом здачі-приймання в місці знаходження ЗАМОВНИКА.

6.2. Інформація (консультування) повинна(не) бути надана(не) ЗАМОВНИКУ в усній або письмовій формі.

6.3. По закінченні кожного етапу ВИКОНАВЕЦЬ складає для ЗАМОВНИКА письмовий Звіт, який повинен містити висновки та рекомендації щодо предмета консультування.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

7.1. ВИКОНАВЕЦЬ та ЗАМОВНИК за даним Договором несуть відповідальність у межах, передбачених законодавством.

7.2. За односторонню необґрунтовану відмову від виконання своїх обов'язків протягом дії даного Договору винна сторона сплачує штраф у розмірі 100% щомісячної винагороди.

8. УМОВИ УЗГОДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ СТОРОНАМИ

Повноважними представниками сторін за даним Договором є:

ВИКОНАВЕЦЬ _____ телефон _____.

ЗАМОВНИК _____ телефон _____.

9. ІНШІ УМОВИ

9.1. Даний Договір складено у двох оригінальних при-мірниках, по одному для кожної із Сторін.

9.2. У випадках, не передбачених даним Договором, Сторони керуються чинним цивільним законодавством країни ВИКОНАВЦЯ.

9.3. Після підписання даного Договору всі попередні переговори за ним – листування, попередні угоди та протоколи про наміри з питань, що так чи інакше стосуються даного Договору, втрачають юридичну силу.

9.4. Сторони визначають, що всі ймовірні претензії за даним Договором повинні бути розглянуті Сторонами протягом 25 днів з моменту отримання претензії.

9.5. Усі спори та суперечності щодо предмета даного Договору Сторони вирішуватимуть шляхом переговорів. У разі недосягнення згоди спір вирішуватиметься в суді.

Юридичні адреси, банківські реквізити і підписи сторін:

ЗАМОВНИК:

ВИКОНАВЕЦЬ:

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Черняєва Анна Олександрівна

ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ

Методичні вказівки
для проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення .10.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,71. Обсяг 0,657 Мб. Зам. № 531/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна