

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Факультет економічних наук

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор  
Іщенко Н.М.

“ 07 ” 09 2021 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
АНАЛІЗ ЗВІТНОСТІ ТА КОНСАЛТИНГ**

Спеціальність: 071 «Облік і оподаткування»  
Освітня програма: «Облік і аудит підприємницької діяльності»  
Галузь знань «Управління та адміністрування»  
Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Розробник

Белінська С.М.

Завідувач кафедри розробника

Великий Ю.В.

Завідувач кафедри спеціальності  
071 «Облік і оподаткування»

Великий Ю.В.

Гарант освітньої програми

Белінська С.М.

В.о. декана факультету економічних наук

Белінська С.М.

Начальник НМВ

Шкірчак С.І.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Аналіз звітності та консалтинг	
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»	
Спеціалізація (якщо є)	відсутня	
Освітня програма	«Облік і аудит підприємницької діяльності»	
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання	5	
Навчальний рік	2021–2022	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	10	13,14,15
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	5,5 кредити / 165 годин	
Структура курсу:	Денна форма	Заочна форма
	– лекції – практичне заняття – годин самостійної роботи студентів	6 16 143
Відсоток аудиторного навантаження	33%	/ 13%
Мова викладання	Українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)	Відсутня	
Форма підсумкового контролю	Екзамен (денна форма) Залік (заочна форма)	

## **2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни**

**Мета:** Здобути відповідні теоретичні, практичні знання з оцінки фінансового благополуччя і динаміки розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, визначення податкового навантаження та його зміни за рахунок введення в дію нових чи скасування старих нормативних актів з оподаткування, зміни напрямків діяльності, надання висококваліфікаційних послуг керівникам підприємств і управлінському персоналу з питань організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу.

### **Завдання:**

- ознайомити з термінами, поняттями у сфері аналізу звітності і консалтингу;
- викласти сучасні підходи для оцінки фінансового благополуччя і динаміки розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;
- навчити визначати податкове навантаження суб'єктів господарювання;
- сформувати навички організаційно-управлінської діяльності при наданні висококваліфікаційних послуг керівникам у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

**Передумови вивчення дисципліни:** Бухгалтерський облік, Фінансовий облік I, Фінансовий облік II, Звітність підприємства, Управлінський облік, Фінанси, Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва, Податкова система, Менеджмент, Маркетинг, Економіка підприємства, Економічний аналіз, Аудит, Облік і звітність в оподаткуванні суб'єктів господарювання, Облік за видами економічної діяльності, Облік зовнішньоекономічної діяльності; Інформаційні технології в управлінні діяльністю суб'єктів підприємництва, Організація обліку та оподаткування підприємств, Фінансовий менеджмент, Податковий менеджмент.

**Очікувані результати навчання:** встановлювати зв'язки між елементами системи управління організації; планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розмірах; демонстрування вміння взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання; вирішувати проблеми, зв'язаних із самим існуванням у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування і перспективами бізнесу.

### **В результаті вивчення дисципліни студент:**

#### **знати:**

- основні засади аналізу звітності і консалтингу, беручи до уваги юридичні, фінансові, економічні і техніко-технологічні вимоги та можливості розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;
- основні засади фінансового планування і контролю, бухгалтерського обліку, аналізу, оподаткування.
- методiku аналізу ресурсів і їх структури, результатів господарювання, ефективності використання власних і залучених коштів;
- порядок організації інформаційного забезпечення контролю над процесами розбудови проекту та його завершення.

#### **вміти:**

- вміти працювати з річними звітами і фінансовою звітністю суб'єктів господарювання;
- впроваджувати інформаційні технології у діяльність об'єкта дослідження;
- надавати висококваліфікаційні послуги керівникам у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, управлінському персоналу з питань організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу.

## Програмні компетенції

Спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

*загальні компетентності:*

- ЗК01. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
- ЗК03. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
- ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК07. Здатність працювати в міжнародному контексті.
- ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК010. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

*фахові компетентності:*

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

СК011. Здатність застосовувати отримані нові знання та технологічні прийоми для розв'язання комплексних завдань у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування в умовах цифрової трансформації економіки.

*програмні результати навчання:*

ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління.

ПР04. Організовувати, розвивати, моделювати системи обліку і координувати діяльність облікового персоналу з урахуванням потреб менеджменту суб'єктів господарювання.

ПР06. Визначати інформаційні потреби користувачів облікової інформації в управлінні підприємством, надавати консультації управлінському персоналу суб'єкта господарювання щодо облікової інформації.

ПР08. Обґрунтовувати вибір оптимальної системи оподаткування діяльності суб'єкта господарювання на підставі діючого податкового законодавства.

ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.

ПР14. Обґрунтовувати вибір і порядок застосування управлінських інформаційних технологій для обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі прийняття управлінських рішень з метою їх оптимізації.

ПР17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

ПР19. Використовувати загальноприйняті норми поведінки і моралі в міжособистісних відносинах, професійній і науковій діяльності та підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями.

### 3. Програма навчальної дисципліни:

#### Денна форма:

№ п\п	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1.	Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування	4	4	10
2.	Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання	4	8	26
3.	Організаційна діагностика суб'єкта господарювання	4	8	25
4.	Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)	2	4	20
5.	Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання	2	8	20
6.	Система управління якістю	2	4	10
	Всього за курсом	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>111</b>

#### Заочна форма:

№ п\п	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1.	Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування	1	2	23
2.	Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання	1	4	30
3.	Організаційна діагностика суб'єкта господарювання	1	4	25
4.	Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)	1	2	20
5.	Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання	1	2	20
6.	Система управління якістю	1	2	25
	Всього за курсом	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>143</b>

## 4. Зміст навчальної дисципліни

### 4.1.1. План лекцій (денна форма)

№	пари	Тема заняття / план
1.	1.	<b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b> 1.1. Звітність як елемент інформаційної системи суб'єкта господарювання. Формування автоматизованим способом звітності. Електронна звітність. Основи аналізу звітності. 1.2. Ринок і конкуренція.
	2.	<b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b> 1.3. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.
2.	3.	<b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b> 2.1. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом). Оптимальна система оподаткування діяльності суб'єкта господарювання. 2.2. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки). 2.3. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).
	4.	<b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b> 2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів). 2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей). 2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, IT-рішення).
3.	5.	<b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b> 3.1. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям. 3.2. Аналіз організаційної структури і системи управління. 3.3. Аналіз бізнес-процесів компанії.
	6.	<b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b> 3.4. Відповідність службових функцій цілям діяльності. 3.5. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії. 3.6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої корпоративної культури. 3.7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.
4.	7.	<b>Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)</b> 4.1. Узгодження технічної, кадрової, фінансової політики. 4.2. Узгодження майнової, асортиментної та інших політик. 4.3. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.

5.	8.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.1. Визначення службових функцій.</p> <p>5.2. Оптимізація бізнес-процесів.</p> <p>5.3. Оцінка персоналу. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти.</p> <p>5.4. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.</p> <p>5.5. Розвиток організаційної культури.</p> <p>5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом; Міжнародний досвід; Формування кадрового резерву; Коучинг перших керівників; Програма MBA "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration); Програма розвитку керівників середньої ланки; Семінари та тренінги для фахівців.</p>
6.	9.	<p><b>Тема 6. Система управління якістю.</b></p> <p>6.1. Базові поняття якості. Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.</p> <p>6.2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства. Баланс інтересів зацікавлених сторін.</p> <p>6.3. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.</p> <p>6.4. Вимоги ISO 9001 до управління персоналом. Ресурси системи управління якістю. Технічне обслуговування.</p>

#### 4.1.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	пари	Тема заняття / план
1.	1.	<p><b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b></p> <p>1.1. Звітність як елемент інформаційної системи суб'єкта господарювання. Формування автоматизованим способом звітності. Електронна звітність. Основи аналізу звітності.</p> <p>1.2. Ринок і конкуренція.</p>
	2.	<p><b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b></p> <p>1.3. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.</p>
2.	3.	<p><b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b></p> <p>2.1. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом). Оптимальна система оподаткування діяльності суб'єкта господарювання.</p>
	4.	<p><b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b></p> <p>2.2. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки).</p> <p>2.3. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).</p>
	5.	<p><b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b></p> <p>2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів).</p> <p>2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та</p>

		<p>моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).</p> <p>2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, ІТ-рішення).</p>
	6.	<p><b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b></p> <p>2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів).</p> <p>2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).</p> <p>2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, ІТ-рішення).</p>
3.	7.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.1. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.</p> <p>3.2. Аналіз організаційної структури і системи управління.</p>
	8.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.3. Аналіз бізнес-процесів компанії.</p>
	9.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.4. Відповідність службових функцій цілям діяльності.</p> <p>3.5. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.</p>
	10.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої корпоративної культури.</p> <p>3.7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.</p>
4.	11.	<p><b>Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)</b></p> <p>4.1. Узгодження технічної, кадрової, фінансової політики.</p>
	12.	<p><b>Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)</b></p> <p>Узгодження майнової, асортиментної та інших політик.</p> <p>4.2. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.</p>
5.	13.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.1. Визначення службових функцій.</p> <p>5.2. Оптимізація бізнес-процесів.</p>
	14.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.3. Оцінка персоналу. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти.</p> <p>5.4. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.</p>
	15.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.5. Розвиток організаційної культури.</p> <p>5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом; Міжнародний досвід; Формування кадрового резерву; Коучинг перших керівників.</p>
	16.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Програма MBA</p>



		"Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration); Програма розвитку керівників середньої ланки; Семінари та тренінги для фахівців.
6.	17.	<b>Тема 6. Система управління якістю.</b> 6.1. Базові поняття якості. Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості. 6.2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства. Баланс інтересів зацікавлених сторін.
	18.	<b>Тема 6. Система управління якістю.</b> 6.3. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації. 6.4. Вимоги ISO 9001 до управління персоналом. Ресурси системи управління якістю. Технічне обслуговування.

#### 4.2.1. План лекцій (заочна форма)

№	пари	Тема заняття / план
1.	1.	<b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b> 1.1. Звітність як елемент інформаційної системи суб'єкта господарювання. Формування автоматизованим способом звітності. Електронна звітність. Основи аналізу звітності. 1.2. Ринок і конкуренція. 1.3. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.
		<b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b> 2.1. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом). Оптимальна система оподаткування діяльності суб'єкта господарювання. 2.2. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки). 2.3. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації). 2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів). 2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей). 2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, IT-рішення).
2.	2.	<b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b> 3.1. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям. 3.2. Аналіз організаційної структури і системи управління. 3.3. Аналіз бізнес-процесів компанії. 3.4. Відповідність службових функцій цілям діяльності. 3.5. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії. 3.6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої Корпоративної культури і т.д. 3.7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному

		контексті.
		<b>Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)</b> 4.1. Узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик. 4.2. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.
3.	3.	<b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b> 5.1. Визначення службових функцій. 5.2. Оптимізація бізнес-процесів. 5.3. Оцінка персоналу. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти. 5.4. Створення (коригування) системи мотивація персоналу. 5.5. Розвиток організаційної культури. 5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом; Міжнародний досвід; Формування кадрового резерву; Коучинг перших керівників; Програма МВА "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration); Програма розвитку керівників середньої ланки; Семінари та тренінги для фахівців.
		<b>Тема 6. Система управління якістю.</b> 6.1. Базові поняття якості. Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості. 6.2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства. Баланс інтересів зацікавлених сторін. 6.3. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації. 6.4. Вимоги ISO 9001 до управління персоналом. Ресурси системи управління якістю. Технічне обслуговування.

#### 4.2.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№ пари	Тема заняття / план
1. 1.	<b>Тема 1. Загальна характеристика та основи аналізу звітності і консалтингу у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.</b> 1.1. Звітність як елемент інформаційної системи суб'єкта господарювання. Формування автоматизованим способом звітності. Електронна звітність. Основи аналізу звітності. 2.2. Ринок і конкуренція. 3.3. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.
2. 2.	<b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b> 2.1. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом). Оптимальна система оподаткування діяльності суб'єкта господарювання. 2.2. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки). 2.3. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).
3.	<b>Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання.</b> 2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення

		<p>підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів).</p> <p>2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).</p> <p>2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, IT-рішення).</p>
3.	4.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.1. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.</p> <p>3.2. Аналіз організаційної структури і системи управління.</p> <p>3.3. Аналіз бізнес-процесів компанії.</p> <p>3.4. Відповідність службових функцій цілям діяльності.</p>
	5.	<p><b>Тема 3. Організаційна діагностика суб'єкта господарювання.</b></p> <p>3.5. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.</p> <p>3.6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої Корпоративної культури і т.д.</p> <p>3.7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.</p>
4.	6.	<p><b>Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)</b></p> <p>4.1. Узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик.</p> <p>4.2. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.</p>
5.	7.	<p><b>Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.</b></p> <p>5.1. Визначення службових функцій.</p> <p>5.2. Оптимізація бізнес-процесів.</p> <p>5.3. Оцінка персоналу. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти.</p> <p>5.4. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.</p> <p>5.5. Розвиток організаційної культури.</p> <p>5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом; Міжнародний досвід; Формування кадрового резерву; Коучинг перших керівників; Програма MBA "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration); Програма розвитку керівників середньої ланки; Семінари та тренінги для фахівців.</p>
6.	8.	<p><b>Тема 6. Система управління якістю.</b></p> <p>6.1. Базові поняття якості. Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.</p> <p>6.2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства. Баланс інтересів зацікавлених сторін.</p> <p>6.3. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.</p> <p>6.4. Вимоги ISO 9001 до управління персоналом. Ресурси системи управління якістю. Технічне обслуговування.</p>

### 4.3. Завдання для самостійної та практичної роботи

Самостійна робота студентів передбачає засвоєння теоретичного матеріалу, закріплення знань і навичок, отриманих під час аудиторної роботи у таких формах:

- відповіді на питання для самоконтролю (не оцінюється);
- розв'язування задач, кейсів для поточного домашнього опрацювання (не оцінюється);
- підготовка наукових повідомлень, тез (на українській та англійських мовах).

Контроль знань включає проміжний та підсумковий контроль. Бали до заліку студенти заробляють виключно на семінарських заняттях (відповіді, доповідь, тести, кейси), самостійну(індивідуальну) та контрольну роботу, а також участь у науковій конференції (форумі).

#### **4.3.1. Наукове повідомлення (самостійна робота) необхідно структурувати наступним чином:**

- вступ – передбачає розкриття актуальності теми, причини обрання цієї теми студентом, визначення цілей та завдань дослідження, а також короткий огляд літератури з зазначеної теми, історію питання.

- основна частина – передбачає послідовне розкриття поставлених у вступі цілей і завдань, розгляд різних точок зору з даного питання, робиться їх систематизація / порівняльний аналіз з подальшими висновками студента щодо даної проблеми (з даного питання);

- висновок – у висновку підводиться загальний підсумок роботи, формулюються висновки результатів індивідуальної навчально-дослідницької діяльності студента відповідно до цілей і завдань, вказаних у вступі, наводиться точка зору автора на дану проблему (з даного питання), намічаються перспективи подальшого дослідження;

Орієнтовний обсяг наукового повідомлення 10-15 аркушів формату А4 друкованого тексту (до 10 хвилин виступу). Кількість опрацьованої літератури - не менше ніж 10-15 джерел (крім підручників).

Критеріями оцінки наукового повідомлення є: новизна тексту, обґрунтованість вибору джерел літератури, відповідність змісту обраній темі, цілям і завданням, поставленим у вступі, ступінь розкриття теми (оцінюється від 0 до 10 балів).

Наукові повідомлення можуть бути підготовлені на українській або англійській мовах, для подальшого подання на участь у міжнародних науково-практичних конференціях.

### **Тематика наукових повідомлень**

1. Види консалтингу.
2. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом).
3. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки).
4. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).
5. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів).
6. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).
7. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, ІТ-рішення).

8. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.
9. Аналіз організаційної структури і системи управління в діяльності суб'єктів господарювання.
10. Аналіз бізнес-процесів компанії.
11. Відповідність службових функцій цілям діяльності.
12. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.
13. Дослідження існуючої системи мотивації.
14. Вивчення існуючої Корпоративної культури і т.д.
15. Узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик суб'єктів господарювання.
17. Оптимізація бізнес-процесів.
18. Оцінка персоналу суб'єктів господарювання.
19. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.
20. Розвиток організаційної культури.
21. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом.
22. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Формування кадрового резерву.
23. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Коучинг перших керівників.
24. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Програма MBA "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration).
25. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Програма розвитку керівників середньої ланки.
26. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Семінари та тренінги для фахівців у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.
27. Діагностика ризику банкрутства підприємства.
28. Аналіз системи оподаткування для оптимізації роботи підприємства.
29. Оптимізація витрат підприємства.
30. Оптимізації податку на прибуток за правилами бухгалтерського обліку.
31. Вихід на експорт як спосіб подолання кризи.
32. Управління дебіторською заборгованістю.
33. Аналітичне обстеження. Аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності, а також інвестиційних проектів підприємства-клієнта, дослідження стану справ у конкурентів, ринків збуту, руху цін і т.д.
34. Прогнозування. На основі проведеного аналізу та використовуваних консультантом методик - складання прогнозів по заданих напрямках.
35. Консультації по самому широкому колу питань, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку в цілому.
36. Аналіз діяльності при реструктуризації господарювання.
37. Аутсорсинг як один з найперспективніших напрямів консалтингу.
38. Процес та технологія консалтингової діяльності.
39. Роль консалтингу у процесі удосконаленні системи менеджменту організації.
40. Організація міжнародного консалтингу.
41. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
42. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
43. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.

44. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
45. Діаграма Ганта.
46. Закон Парето.
47. Система управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM).
48. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.
49. Емпіричне дослідження факторів попиту на консалтингові послуги.
50. Особливості регіонального розвитку бухгалтерського аутсорсингу та консалтингу.
51. Оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства.
52. Підходи до мінімізації ризиків під час делегування бізнес – процесів аутсорсеру.
53. Методичні підходи до оцінки ефективності роботи консалтингової фірми.
54. Значення аутсорсингу та консалтингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу.
55. ISO 9001:2015 Системи управління якістю.

#### 4.3.2. Приклад завдання для практичних (самостійних) робіт

Згідно фінансових даних суб'єкта господарювання, у таблиці \_\_\_ провести розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності, за результатами зробити висновки щодо визначених показників, надати рекомендації для їх покращення.

Таблиця \_\_\_\_\_

Основні фінансово-економічні показники діяльності \_\_\_\_\_ за (період) рр.

Показник	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+, -) показника 20__ року порів- няно з 20__ роком		Відхилення (+, -) показника 20__ року порів- няно з 20__ роком	
				абсолют- не	віднос-не	абсолют- не	віднос- не
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:							
в т.ч. 1.1. власний капітал:							
1.1.1. статутний+додатковий капітали							
1.1.2. нерозподіле-ний прибуток							
1.2. позиковий капітал:							
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал							
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал							
2. Майно станом на кінець року, тис. грн							
2.1. необоротні активи							
2.2. оборотні активи:							
2.2.1. запаси							
2.2.2. дебіторська заборгованість							

2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції							
3. Економічні показники:							
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.							
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.							
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.							
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.							
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %							
4. Трудові ресурси:							
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб							
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.							
4.3. Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.							
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу							
5. Фінансові коефіцієнти:							
5.1. автономії							
5.2. маневрування							
5.3. фінансового ризику							
5.4. абсолютної ліквідності							
5.5. покриття							

Висновки: За даними табл. \_\_\_ можна зробити наступні висновки .....

### 4.3.3. Приклад тестових завдань

1. Яка з наведених нижче функціональних потреб організації не потребує втручання консультанта?

- a) корпоративний розвиток;
- b) операційний розвиток;
- c) організаційний розвиток;
- d) інформаційно – технологічний розвиток;
- e) підбір кадрів на посади робітників.

2. Яка із консалтингових послуг з латинської перекладається як «слухати»?

- a) рекрутмент;
- b) аудит;
- c) лобіювання;
- d) інжиніринг;
- e) тренінг.

3. Вид консалтингових послуг, що передбачає забезпечення процесу виробництва, будівництва та

**експлуатації об'єкта, це:**

- a) стратегічний консалтинг;
- b) рекрутмент;
- c) супровід на виробництві;
- d) інжиніринг;
- e) матеріальне спонсорство.

**4. Який елемент роботи консультанта є зайвим у консультуванні фірми у сфері PR?**

- a) реклама товару;
- b) бухгалтерський облік;
- c) пропаганда ідей;
- d) імідж керівника;
- e) репутація фірми.

**5. В чому суть лобіювання?**

- a) Це легальний вплив на органи державної влади заради створення кращих умов діяльності фірми;
- b) Інвестиційне обслуговування фірми, в основному з купівлі – продажу цінних паперів;
- c) підкуп державних службовців з метою отримання державних преференцій;
- d) популяризація фірми через ЗМІ;
- e) робота консультантів з «ворогами» підприємства та конкурентами по бізнесу.

**6. Яке із наведених нижче положень не можна віднести до негативних факторів роботи внутрішнього консультанта?**

- a) відсутність критики зі сторони;
- b) з часом зникає творчий підхід;
- c) постійні витрати на зарплати та навчання консультанта;
- d) внутрішній консультант добре знає фірму та її проблеми;
- e) відсутність досвіду роботи у різних фірмах;

**7. До недоліків роботи зовнішніх консультантів можна віднести:**

- a) Системний підхід до проведення аналітичної роботи;
- b) Недостатня кількість інформації про компанію;
- c) Велика методологічна база; і
- d) Можливість отримати ззовні нові ідеї, погляди;
- e) Великий вибір послуг та консультантів.

**8. Немає такого виду консультування (з точки зору методології проведення), як:**

- a) Експертне;
- b) Процесне;
- c) Навчаюче;
- d) Оціночне;
- e) Ресурсне.

**9. Який із наведених нижче типів консалтингової організації діяльності є найпопулярнішим та зустрічається найчастіше?**

- a) Багатопрофільні компанії;
- b) Спеціалізовані фірми;
- c) Лідерські організації;
- d) Партнерські фірми;
- e) Індивідуальні консультанти.

**10. Для якого із типів організації консалтингової діяльності характерна робота в команді 6 – 8 осіб, у спільному офісі?**

- a) Багатопрофільні компанії;
- b) Спеціалізовані фірми;
- c) Лідерські організації;
- d) Партнерські фірми;
- e) Індивідуальні консультанти.

**11. Яка із наведених нижче послуг консультування не належить до фінансового управління?**

- a) Оцінка капітальних витрат;
- b) Управління якістю;
- c) Збільшення прибутків;
- d) Сплата податків;
- e) Фінансові резерви.



12. **Яка із наведених нижче послуг не належить до маркетингового консультування?**

- a) Навчання менеджменту;
- b) Ціноутворення, збут;
- c) Дилерство;
- d) Дослідження ринку;
- e) Розробка нового продукту.

13. **Яка із наведених нижче послуг не належить до консалтингу з ІТ?**

- a) Електронна видавнича діяльність;
- b) Аудит інформаційних систем;
- c) Використання комп'ютера в оцінці;
- d) Використання автоматизованої системи управління;
- e) Схема організації робіт на підприємстві.

14. **До якої сфери консультування належать послуги з економіки?**

- a) Спеціалізовані послуги;
- b) Виробництво;
- c) Маркетинг;
- d) Адміністрування;
- e) Фінансове управління;

15. **До якої сфери консультування належать послуги з екології?**

- a) маркетинг;
- b) Адміністрування;
- c) Управління кадрами;
- d) Спеціалізовані послуги;
- e) Загальне управління;

16. **Послуги консультування з виробництва включають:**

- a) приватизація, регулювання ризиків, кризисне управління;
- b) Бенчмаркетинг, оцінка бізнесу, тренінги;
- c) Закупівлі, автоматизацію, інжиніринг;
- d) Юридичний аудит, управління офісом, системи обліку;
- e) Вирішення конфліктів, прямий маркетинг, ціноутворення.

17. **Послуги з рекрутменту включають:**

- a) Пошук кадрів, оцінку персоналу;
- b) Системи обліку, корпоративний імідж;
- c) Стратегічне планування, міжнародне управління;
- d) Фінансові резерви, автоматизація офісу;
- e) Бухгалтерський облік, управління матеріалами.

18. **Основною задачею консультанта із загального управління є:**

- a) Залучення кадрів до організації;
- b) Проектування інформаційних технологій;
- c) Пошук джерел фінансування компанії;
- d) Вирішення проблем бізнесу та його перспектив;
- e) Оптимізація управління організацією.

19. **Які існують рівні управління якістю консалтингових послуг (сформовані Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки та управління)?**

- a) А, Б, В;
- b) 1, 2, 3;
- c) Достатній, нормальний; вищий;
- d) Економ, бізнес, люкс;
- e) Альфа, бета, гамма.

20. **На ціну консультаційної послуги не впливає:**

- a) Місцезнаходження фірми;
- b) Комплексність послуги;
- c) Час виконання послуги;
- d) Час існування фірми на ринку;
- e) Специфіка клієнтської організації.

21. **До основних форм оплати консалтингових послуг не відноситься:**

- a) Комбінована оплата послуг;

- b) Кредитна система оплати послуг;
  - c) Фіксована недиференційована оплата;
  - d) Процент від вартості об'єкта консультування;
  - e) Процент від вартості результату.
22. **Яке із нижче наведених положень не відповідає Кодексу етики професійної поведінки по управлінню (IMQ)?**
- a) консультант повинен виконувати лише таку роботу, яку зможе виконувати кваліфіковано;
  - b) консультант може неформально домовитися щодо роботи та форми оплати;
  - c) консультант повинен використовувати дані клієнта строго конфіденційно;
  - d) консультант заключає договір підряду лише за згодою клієнта;
  - e) консультант повинен інформувати клієнта про хід виконання робіт.
23. **Який із нижче наведених типів консалтингових структур спеціалізується на роботі у вузьких областях експертних знань?**
- a) зарубіжні фірми;
  - b) філіали іноземних фірм;
  - c) державні наукові центри;
  - d) індивідуальні консультанти;
  - e) малі експертно – орієнтовані фірми;
24. **Яку назву має договір, що передбачає комплексне консультування (керівництво фірмою, діагностика, стратегія подальшого розвитку)?**
- a) Абонементний договір;
  - b) Договір з діагностики;
  - c) Договір по розвитку організації;
  - d) Договір на разову консультацію;
  - e) Договір по створенню проекту.
25. **Яку назву має договір, що передбачає роботу консультанта у фірмі 1 – 3 рази на місяць?**
- a) Абонементний;
  - b) Разовий;
  - c) Довгостроковий;
  - d) Договір з діагностики;
  - e) Однократний договір

#### **4.3.4. Приклад КЕЙСА:**

##### **Кейс 0. Аналіз річного звіту компанії за 20\_\_ рік**

Після минулої зустрічі зі старим директором готелю, підприємець вирішив проаналізувати його звіт за 20\_\_ рік.

Директор готелю в своєму річному звіті за 20\_\_ року перед власниками бізнесу зазначив, що всі фінансові показники підприємства в нормі і не погіршилися щодо попереднього року. Він привів у приклад п'ять ключових показників, на підставі яких він зробив такий висновок.

Будь ласка, відзначте в наступному списку ті групи показників, де він, м'яко кажучи, злукавив:

Відповідь (множинний вибір):

Варіант А) показники роботи з дебіторами.

Варіант Б) поточна ліквідність підприємства.

Варіант В) прибутковість вкладень власників готелю.

Варіант Г) фінансова незалежність.

Варіант Д) ефективність продажів послуг готелю.

#### **Приклад КЕЙСА (обговорити кейс в командах на англійській мові за бажанням):**

##### **Case 0. Analysis of the annual report of the company for 20\_\_ year**

After the last meeting with the previous director of the hotel, the businessman decided to analyze his report for 20\_\_ year.

The director of the hotel in his annual financial report for 20\_\_ noted that all the financial

indicators of the company have normal values and didn't deteriorate compared to the previous year. He mentioned five key indicators which he based his conclusions on.

Please find in the following list those groups of indicators where that director deceived:

Answer (multiple choice):

Option A) operations with debtors.

Option B) the current liquidity of the enterprise.

Option C) return on investment (ROI) of hotel owners.

Option D) financial independence level.

Option E) the efficiency of sales of hotel services.

#### 4.4. Забезпечення освітнього процесу

Засоби навчання:

- Електронні освітні ресурси (електронні матеріали комплексу НМЗ з курсу, розміщені в базі навчально-контролюючої програми «Moodle» на сайті ЧНУ ім.Петра Могили;

- ТЗН (ноутбук, і т.д.)

Матеріально-технічне та/або інформаційне забезпечення

– Проекційне мультимедійне обладнання (проектор, екран, ноутбук/комп'ютер);

– Доступ до мережі Internet, точка доступу Wi-Fi;

– OS: Windows;

– Програмне забезпечення: MS Word, MS Excel, Business Automation Framework (BAF) - «BAS», Zoom, GoogleMeet;

– Система електронного навчання Moodle 3.9.

#### 4.5. Методи навчання

Методи навчання окремої навчальної дисципліни — взаємодії між викладачем і студентами, під час яких відбувається передача та засвоєння знань, умінь і навичок.

Під час занять використовуються наступні методи навчання: за характером подачі (викладення) навчального матеріалу: словесні, наочні та практичні; за логікою сприймання та засвоєння навчального матеріалу: індуктивно-дедукційні, дослідницькі, репродуктивні, прагматичні, тощо.

Матриця відповідності програмних результатів навчання освітньої компоненти «Аналіз звітності та консалтинг», методів навчання та оцінювання

Програмні результати навчання ОП	Методи навчання	Форми та методи оцінювання
ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління	Евристичний метод Дослідницький метод Індуктивно-дедуктивний метод	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР04. Організувати, розвивати, моделювати системи обліку і координувати діяльність облікового персоналу з урахуванням потреб менеджменту суб'єктів господарювання.	Евристичний метод Репродуктивний метод Дослідницький метод Пояснювально-ілюстративний метод	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР06. Визначати інформаційні потреби користувачів облікової інформації в управлінні підприємством, надавати консультації управлінському персоналу суб'єкта господарювання щодо облікової інформації.	Евристичний метод Дослідницький метод Метод проблемного викладу	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)

ПР08. Обґрунтувати вибір оптимальної системи оподаткування діяльності суб'єкта господарювання на підставі діючого податкового законодавства.	Репродуктивний метод Дослідницький метод Пояснювально-ілюстративний метод	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.	Дослідницький метод Репродуктивний метод Метод проблемного викладу	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР14. Обґрунтувати вибір і порядок застосування управлінських інформаційних технологій для обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі прийняття управлінських рішень з метою їх оптимізації.	Евристичний метод Репродуктивний метод Індуктивно-дедуктивний метод Пояснювально-ілюстративний метод Метод проблемного викладу	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.	Евристичний метод Репродуктивний метод Дослідницький метод	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)
ПР19. Використовувати загальноприйняті норми поведінки і моралі в міжособистісних відносинах, професійній і науковій діяльності та підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями.	Евристичний метод Репродуктивний метод Дослідницький метод	Поточний контроль Підсумковий контроль (денна форма –екзамен, заочна форма-залік)

## 5. Підсумковий контроль

### 5.1.1. Перелік питань до (денна форма –екзамену, заочна форма-заліку):

1. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
2. Методи, якими користується консалтинг.
3. Види консалтингових послуг та їх особливості використання.
4. Типи консалтингових фірм та їх діяльність в Україні.
5. Розвиток консультаційного бізнесу в Україні.
6. Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.
7. Консалтинг як професія та ділова активність суб'єктів господарювання.
8. Урядова підтримка інституту консалтингу в Україні.
9. Особливості діяльності внутрішніх та зовнішніх консультантів.
10. Розробка консультаційного проекту суб'єкта господарювання.
11. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Порядок ліцензування консалтингової діяльності в Україні.
12. Управлінська ієрархія консалтингової фірми.
13. Професійна етика консультанта в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності.
14. Професійні якості та навички консультанта у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.
15. Кадрова політика консалтингової фірми.
16. Етапи створення і функціонування проектної команди.
17. Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідності вітчизняних консультантів.

18. Інтелектуальна праця консультанта та її оплата.
19. Маркетинг консалтингових послуг в у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.
20. Реклама консалтингової фірми та її послуг.
21. Цінова політика консалтингових фірм.
22. Специфіка просування консалтингових послуг в Україні.
23. Стратегії надання консалтингових послуг.
24. Напрямки аналізу потенційного ринку консультаційною фірмою.
25. Оцінка конкурентів та макросередовище.
26. Використання статистичних даних у консультуванні.
27. Характеристика основних моделей консультування.
28. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.
29. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
30. Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування.
31. Особливості підготовки до консультування.
32. Етичні проблеми збирання та використання внутрішньої інформації клієнта.
33. Зміст та цілі угоди на консультування. Види таких угод.
34. Організація та проведення анкетування при консультуванні.
35. Якісні оцінки під час діагностування. Об'єктивність експертизи.
36. Зміст та мета позиційного аналізу у консультуванні.
37. Методи творчого вирішення консультаційних проблем.
38. Метод мозкового штурму у консультуванні.
39. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
40. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.
41. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
42. Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.
43. Загальний підсумок діяльності консультантів. Підсумковий звіт та вимоги до нього.
44. Інжиніринг як консультаційна послуга.
45. Тренінг як консультаційна послуга, види тренінгів.
46. Рекрутмент як консультаційна послуга.
47. Аудит як консультаційна послуга.
48. Бухгалтерське обслуговування як консультаційна послуга.
49. Програма підготовки до впровадження змін.
50. Модель успішного інноваційного процесу.
51. Опір змінам. Тактики подолання опору організаційним змінам.
52. Види консалтингу.
53. Підготовка до проведення бізнес-аналізу суб'єкта господарювання.
54. Проведення оцінки діяльності суб'єкта господарювання.
55. Особливості управління вимогами та комунікаціями.
56. Формування процесу проведення аналіз діяльності суб'єкта господарювання.
57. Вплив бізнес-аналізу на розвиток об'єктів функціонування в перспективі.
58. Оцінка рішень та визначення компетенцій в діяльності суб'єктів господарювання.
59. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.
60. Аналіз організаційної структури і системи управління.
61. Аналіз бізнес-процесів суб'єктів господарювання.
62. Відповідність службових функцій цілям діяльності.

63. Система комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.
64. Особливості узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик.
65. Оптимізація бізнес-процесів.
66. Особливості створення (коригування) системи мотивація персоналу.
67. Розвиток організаційної культури.
68. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії.
69. Коучинг перших керівників.
70. Програма MBA "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration).
71. Програма розвитку керівників середньої ланки.
72. Діагностика ризику банкрутства суб'єктів господарювання.
73. Аналіз системи оподаткування для оптимізації роботи підприємства.
74. Оптимізація витрат суб'єктів господарювання.
75. Оптимізації податку на прибуток за правилами бухгалтерського обліку.
76. Вихід на експорт як спосіб подолання кризи.
77. Управління дебіторською заборгованістю.
78. Аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання.
79. Методика складання прогнозів по напрямках суб'єктів господарювання.
80. Аналіз діяльності при реструктуризації діяльності суб'єктів господарювання.
81. Аутсорсинг як один з найперспективніших напрямів консалтингу.
82. Процес та технологія консалтингової діяльності.
83. Роль консалтингу у процесі удосконаленні системи менеджменту організації.
84. Організація міжнародного консалтингу.
85. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
86. Метод Альтшулера.
87. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
88. Діаграма Ганта.
89. Закон Парето.
90. Система управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM).
91. Поняття «якість». Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.
92. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства.
93. Баланс інтересів зацікавлених сторін.
94. Внутрішні чинники середовища організації. Зовнішні чинники середовища організації.
95. Принцип задіяності персоналу.
96. Принцип прийняття рішень на підставі фактичних даних.
97. Принцип управління взаємовідносинами. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.
98. Цілі процесу "Управління персоналом". Поняття компетентності. Визначення необхідної компетентності персоналу.
99. Забезпечення необхідної компетентності персоналу.
100. Оцінювання ефективності дій, спрямованих на визначення та забезпечення необхідної компетентності.
101. Система оподаткування діяльності суб'єкта господарювання.

## 5.1.2. Типовий варіант контрольної роботи

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 071 Облік і оподаткування

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Семестр 10

/ Триместр 15

Навчальна дисципліна Аналіз звітності та консалтинг

### КОНТРОЛЬНА РОБОТА

#### Варіант № 0

1. Основні показники, що використовуються для оцінки фінансового стану підприємства. (2 бали)

2. Класифікація підприємств на основі показників фінансової стійкості. (4 бали).

3. Задача (Оцінка ефективності кредитної політики). (4 бали).

Приклад розв'язання: Вихідні дані про підприємство: ставка позикового капіталу – 20% за рік; середній строк відстрочення – 45 днів; валова маржа – 0,3; номінальний темп приросту обсягу – 0,12. Розрахуємо втрати і виграш підприємства.

Втрати підприємства становитимуть 2,47% ( $20 : 365 \times 45$ ), виграш підприємства – 0,1344 [ $(12 \times 0,3) : (1 + 0,12)$ ], або 13,44 %.

Мінімальний темп приросту обсягу – 4,66 [ $0,247 : (0,3 - 0,247)$ ].

Як бачимо, незважаючи на те, що виграш підприємства від зростання обсягу доходу перевищує його втрати від надання відстрочки, кредитна політика підприємства неефективна. Адже фактичний темп приросту обсягу (0,12) менший мінімально допустимого (4,66).

### 5.2.1. Підсумковий контроль здійснюється шляхом складання екзамену.

Результатом вивчення дисципліни є екзамен для денної форми навчання. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 60 балів. На екзамені максимальна кількість балів - 40 балів.

Екзаменаційний білет складається з трьох питань, за кожну правильну відповідь студент отримує: перше та друге питання по 12 балів, третє питання 16 балів.

#### Типовий екзаменаційний білет

### Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 071 Облік і оподаткування  
Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"  
Семестр 10  
Навчальна дисципліна Аналіз звітності та консалтинг

#### ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0

1. Аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання.
2. Програма MBA "Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration).
3. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту  
Протокол № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 року

Завідувач кафедри обліку і аудиту \_\_\_\_\_ Великий Ю.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Екзаменатор \_\_\_\_\_ Белінська С.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

### 5.2.2. Підсумковий контроль здійснюється шляхом складання заліку на заочній формі навчання.

Результатом вивчення дисципліни є залік. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом триместрів становить 70 балів. На заліку максимальна кількість балів - 30 балів.

Заліковий білет складається з трьох питань, за кожну правильну відповідь студент отримує 10 балів.



## Типовий заліковий білет

### Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 071 Облік і оподаткування  
Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"  
Триместр 15  
Навчальна дисципліна Аналіз звітності та консалтинг

### ЗАЛІКОВИЙ БІЛЕТ № 0

1. Формування процесу та технології консалтингової діяльності.
2. Особливості аналізу фінансової звітності підприємства.
3. Переваги застосування Діаграми Ганта суб'єктами господарювання.

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту  
Протокол № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 року

Завідувач кафедри обліку і аудиту \_\_\_\_\_ Великий Ю.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Екзаменатор \_\_\_\_\_ Белінська С.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## 6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

Підсумковий контроль знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу. Контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на семінарських заняттях (відповіді, доповідь, тести, кейси), самостійну та контрольну роботу, а також участь у студентській конференції (форумі).

Денна форма:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1.	Відповіді на семінарських заняттях, тести, кейси	4*5=20
2.	Виконання контрольної роботи	10
3.	Підготовка наукових повідомлень за заданою тематикою	10
4.	Підготовка доповіді на студентську конференцію (форум)	10
5.	Тестові завдання	1*10=10
6.	Екзамен	40
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

Підсумковий контроль знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу. Контроль знань студентів протягом триместрів включає оцінку за роботу на семінарських заняттях (відповіді, доповідь, тести, кейси), самостійну та контрольну роботу, а також участь у науковій конференції (форумі).

Заочна форма:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1.	Відповіді на семінарських заняттях, тести, кейси	4*5=20
2.	Виконання самостійної роботи	10
3.	Виконання контрольної роботи	20
3.	Підготовка наукових повідомлень за заданою тематикою	10
4.	Тестові завдання	1*10=10
5.	Залік	30
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

**Поточне оцінювання** здійснюється за трьома складовими:

- контроль за виконання завдань (самостійні роботи, комп'ютерні тестові завдання, кейси);
- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;
- контроль індивідуальної (контрольної) роботи.

Якщо студент відвідав менше 50 відсотків занять, то систематичність та активність його роботи оцінюється в 0 балів.

**Оцінювання завдань.** Після виконання програми курсу у визначений термін здійснюється поточний контроль у вигляді комп'ютерного тесту, самостійної роботи. Якщо з об'єктивних причин студент не пройшов контроль у визначений термін, то він має право за дозволом деканату пройти його протягом двох тижнів після виникнення заборгованості. Контроль знань студентів здійснюється через проведення аудиторних письмових контрольних робіт (денне навчання – 1 контрольна робота; заочне навчання – 2 контрольні роботи), тестування.

9-10 балів – самостійно і творчо вирішені поставлені проблеми, студент вміє узагальнювати й систематизувати, робити логічні висновки. Логічна структура змісту навчального матеріалу дисципліни розроблена.

7-8 балів виставляється студентам, які проявляють творчу самостійність, виявляють здатність аналізувати факти, що стосуються поставлених проблем. Розроблена логічна структура змісту, зроблено самостійні висновки. Зустрічаються несуттєві недоліки.

4-6 балів відповідають роботі, в якій на належному рівні висвітлюється певна проблема, відсутні судження студента, його висновки та узагальнення. Висвітлення проблеми є неповним.

0-3 бали виставляється студентам, які виконали індивідуально-дослідницьке завдання на неналежному рівні: матеріал не відображає проблему дослідження, відсутній логічний виклад.

**Оцінювання індивідуальної (самостійної) роботи.** Оцінювання індивідуальної (самостійної роботи) здійснюється у межах 20 балів:

Так, 9-10 балів – відповідь належить до високого рівня засвоєння навчального матеріалу, є повною, логічною, аргументованою та доказовою. 7-8 балів виставляється студентам, які

мають базові знання, знання літературних джерел з навчальної дисципліни, проте студент не може дати їх достатньої критичної оцінки. 4-6 балів виставляється за відповіді студентів, які носять фрагментарний і неповний характер; не завжди є логічними і обґрунтованими, однак присутні власні судження та висновки. 3-0 балів – теоретичні і фактичні знання відтворюються репродуктивно, без осмислення, аналізу. Відповідь не містить елементів власного судження або взагалі відсутня.

- 10 балів – за підготовку рефератів, самостійних робіт (розрахункових, графічних) та творчих робіт тощо;

- 10 балів – за участь в наукових конференціях, підготовку науково-дослідницьких статей та їх озвучення, опрацювання наукових статей та першоджерел, участь в олімпіадах та конкурсах (тільки для денного навчання).

**Оцінювання активності під час аудиторних занять.** Оцінювання активності під час аудиторних занять здійснюється у межах 20 балів (20 балів – відвідано не менше 90% практичних занять та отримано оцінки «добре», «дуже добре» «відмінно»):

За кожен відповідь студент отримує від 1 до 5 балів.

Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінки
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

Загальна оцінка за відповідь на питання встановлюється згідно національної шкали та шкали ECTS:

Відповідність рейтингових оцінок у балах за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно	A	відмінно
82-89	Добре	B	дуже добре
75-81		C	добре
67-74		D	задовільно
60-66	Задовільно	E	достатньо
35-59	Незадовільно	FX	незадовільно
1-34		F	незадовільно

Оцінка **“Відмінно” - 90-100 балів** ставиться за умов, якщо студент дав лаконічні й ґрунтовні відповіді на всі питання, запропоновані на залік. Відповідь свідчить, що студент вільно володіє всім матеріалом курсу, передбаченим робочою програмою, при тому, він має не розрізненні знання окремих тем курсу, а володіє ним комплексно. Студент уміє аргументувати свою відповідь, навести необхідні докази, приклади; аналізувати запропоновані ситуації, посилаючись на джерела інформації. Студент розуміє значимість знань з дисципліни **“Ризикологія”** для особистого життя та для майбутньої професійної діяльності, підтверджуючи це конкретними прикладами. Під час відповіді студент має продемонструвати не репродуктивну, а творчу розумову діяльність.

Оцінка **“Добре” - 75-89 балів** ставиться за умов, якщо студент викладає відповідь на кожне залікове питання, розкриваючи основний зміст. Разом з тим, відповіді не вистачає ґрунтовності, всебічності, деякі важливі нюанси пропущені. При доборі та наведенні фактів та прикладів студент припускається незначних помилок. В той же час, студент не розуміє актуальності висвітлюваних питань. У висловлюванні власної думки зустрічаються певні неточності. Висновки не носять повного та логічного підсумку.

Оцінка **“Задовільно” 60-74 балів** виставляється студенту в разі, якщо він не повністю розкрив залікові питання, або не відповів на одне з них, що свідчить про відсутність повного комплексного засвоєння матеріалу курсу (знає лише певні теми). Відсутня ґрунтовність у розгляді питань, порушується логіка викладу питання. Студент не вміє аналізувати матеріал, не розуміє актуальності проблеми для сьогодення. Аргументація відповіді слабка, вибіркова, мають місце суттєві помилки у використанні фактичного матеріалу. Висновки не відбивають суті питання, або відсутні.

Оцінка **“Незадовільно” 34-59 балів** виставляється студенту в разі, коли кожне з трьох питань висвітлено поверхово, або не висвітленими залишаються 2 з 3-х питань. В процесі висвітлення питань допущені значні помилки, студент не знає, або плутає фактичний матеріал, не здатний аналізувати основні проблеми, не демонструє творчої розумової діяльності. Власна думка і висновки відсутні.

## **7.Рекомендовані джерела інформації, інформаційні ресурси**

### **7.1. Основні:**

1. Лучко М.Р. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М.Р.Лучко, С.М.Жукевич, А.І. Фаріон–Тернопіль:, ТНЕУ, –2016 –304с.

2. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. Економічна теорія та право: збірник наукових праць Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2015. № 1(20).С. 65-76.

3. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НГУУ «КПІ», 2016. – 184 с.

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI, зі змін і доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua>>.

5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV, зі змін і доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua>>.

6. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]. : [Закон України від 16.07.99 р. №996-XIV, зі змін і доп.] – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua>>.

7. Про оплату праці [Електронний ресурс]. : [Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР, зі змін і доп.] – Режим доступу :<<http://zakon4.rada.gov.ua>>.

8. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. : [ Закон України від 22.03.2012 р. №°4618-VI] – Режим доступу: <<http://zakon2.rada.gov.ua>>.

9. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standart Management System. Quality Management.- К.: KIM, 2019, 257 с.- ISBN . (англ.).

10. Belinska S. Formation of the incentive role of the environmental tax in Ukraine. / Belinska S., Uzhva A, Rudenko N. / Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universy, 2021, No 3. (Scopus)

11. Belinska S. Development of variability concept in accounting: Ukrainian context / S. Belinska, S. Lehenchuk, Y. Veliky // Baltik Journal of Economic Studies. – Riga. – 2018. – Vol.4 No.3. – С. 158 – 164. (Web of Science)

12. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. [https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03\\_03\\_18m-3.pdf](https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03_03_18m-3.pdf)

### **7.2. Допоміжні:**

1. Верников Г. Г. Консалтинг [Електронний варіант] / Г. Г. Верников. – Режим доступу : [www.cfin/consulting/vernicov/](http://www.cfin/consulting/vernicov/)ru

2. Інформаційні ресурси: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua); [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua); [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua); [www.slideshare.net/ImproveMedical/iso-9001-iso-13485](http://www.slideshare.net/ImproveMedical/iso-9001-iso-13485).

3. ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.