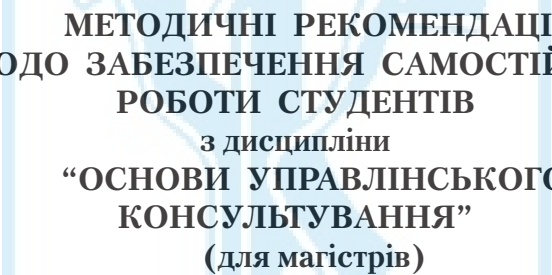


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ”
(для магістрів)**

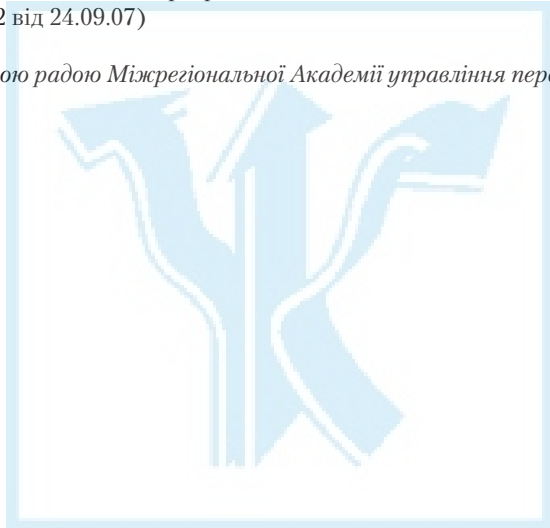
МАУП

Київ 2008

Підготовлено доцентом кафедри медичного і екологічного менеджменту
В. П. Костіним

Затверджено на засіданні кафедри медичного і екологічного менеджменту
(протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Костін В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Основи управлінського консультування” (для магістрів). – К.: МАУП, 2008. – 34 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Основи управлінського консультування”, зміст самостійної роботи з дисципліни, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Основи управлінського консультування” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Основи управлінського консультування”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Основи управлінського консультування” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Основи управлінського консультування”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Основи управлінського консультування” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Основи управлінського консультування”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	<p>Змістовий модуль I. Основні поняття про управлінське консультування, організація як об’єкт управлінського консультування, методи самодіагностики і діагностики організації</p> <p>1 Сутність управлінського консультування</p> <p>2 Еволюція розвитку управлінського консультування</p> <p>3 Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні</p> <p>4 Причини попиту на консалтингові послуги</p> <p>5 Причини популярності професії консультанта з управління</p> <p>6 Типологія консультантів. Вимоги до консультанта з управління</p> <p>7 Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу</p> <p>8 Типові методи самодіагностики організації</p> <p>9 Основні методи діагностики організації</p>

1	2
	Змістовий модуль II. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес
10	Особливості взаємодії консультанта з клієнтом
11	Консалтинговий проект
12	Консультації і зміни в організації
13	Структура консультаційної служби
14	Професійна діяльність консалтингових компаній
15	Маркетинг у сфері консалтингу
16	Стратегія ціноутворення консалтингових послуг і фінансове планування консалтингової діяльності
Разом годин: 54	

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ”

Змістовий модуль I. Основні поняття про управлінське консультування, організація як об’єкт управлінського консультування, методи самодіагностики і діагностики організації

Тема 1. Сутність управлінського консультування

Управлінське консультування як процес. Управлінське консультування як діяльність професійної служби. Управлінське консультування як бізнес. Характерні ознаки управлінського консультування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Поняття управлінського консультування як процес, діяльність професійної служби та бізнес.
3. Характерні ознаки управлінського консультування.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що розуміється під процесом консультування?
2. Яка якість відрізняє менеджера від консультанта з управління?
3. Розкрийте поняття управлінського консультування як дорадчої служби.

4. Розкрийте природу професіоналізму консультанта з управління.
5. Поясніть необхідність незалежності консультанта від клієнта.

Тести для самоконтролю

1. Процес консультування — це:
 - а) керівництво впровадженням запропонованих рекомендацій в організації клієнта;
 - б) сукупність послідовних дій і рекомендацій, направлених на підвищення ефективності функціонування організації клієнта, причому консультант відповідає тільки за якість рекомендацій;
 - в) керівництво персоналом організації, що консультується, як менеджером під час упровадження змін.
2. Консультанта клієнт запрошує через те, що менеджери організації, яка консультується, недостатньо:
 - а) кваліфіковані;
 - б) освічені;
 - в) відповідальні;
 - г) володіють практичним досвідом і навичками.
3. У процесі консультування:
 - а) консультант допомагає розв'язати завдання, однак не відповідає за виконання;
 - б) консультант не бере участі;
 - в) консультант розв'язує і виконує завдання.
4. Консультант повинен:
 - а) тимчасово керувати організацією, що консультується;
 - б) приймати делікатні рішення від імені менеджерів;
 - в) дати пораду;
 - г) особисто керувати заходами, направленими на досягнення позитивних змін в організації, що консультується.
5. Консультант відповідає за:
 - а) якість запропонованих змін в організації;
 - б) рівень підвищення ефективності управління організацією;
 - в) закінченість і якість порад (рекомендацій).
6. З метою забезпечення об'єктивності запропонованих порад (рекомендацій) консультант:
 - а) наймається на роботу в організацію клієнта;
 - б) повинен бути незалежним від клієнта;
 - в) повинен одержувати платню, розмір якої залежить від результатів консультування організації клієнта.

Література [1–5; 7–9]

Тема 2. Еволюція розвитку управлінського консультування

Виникнення консалтингу. Управлінське консультування у західних країнах. Управлінське консультування у країнах східної Європи. Управлінське консультування у СРСР. Управлінське консультування в сучасній Україні.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Еволюція управлінського консультування у західних країнах.
3. Управлінське консультування у країнах східної Європи та СРСР.
4. Управлінське консультування в сучасній Україні.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічити родоначальників управлінського консультування.
2. Перелічити країни східної Європи, у яких почала активно розвиватися консалтингова діяльність.
3. Поясніть природу особливих знань і навичок консультантів з управління.

Тести для самоконтролю

1. Родоначальниками управлінського консультування є:
 - а) Е. Бейч, П. Блок, М. Кубр;
 - б) П. Друкер, А. Стрікленд, М. Портер;
 - в) Ф. Тейлор, Ф. Гільберт, Г. Гантт.
2. Відома консалтингова компанія *McKinsey & Company* збудована:
 - а) 1914 р.;
 - б) 1917 р.;
 - в) 1925 р.;
 - г) 1930 р.
3. У східній Європі в ХХ ст. консалтингова діяльність почала розвиватися в таких соціалістичних країнах:
 - а) Югославії;
 - б) Польщі;
 - в) Угорщині;
 - г) Албанії.
4. У СРСР функціонували спеціалізовані консультативні центри у таких містах:
 - а) Мінську;

- б) Кишиневі;
- в) Києві;
- г) Москві.

Література [1–5; 7–9]

Тема 3. Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні

Оцінка ринку консалтингових послуг. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії.

Ринок консалтингових послуг в Україні, його спрямованість.

Теми рефератів

1. Ринок консалтингових послуг у США і розвинутих європейських країнах.
2. Опишіть спеціалізації кількох великих іноземних консалтингових компаній.
3. Дайте характеристику ринку консалтингових послуг в Україні.
4. Асортимент консалтингових послуг в Україні.
5. Види консалтингових послуг.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Оцініть обсяг світового ринку консалтингових послуг.
2. Скільки консультантів працюють у малій, середній і великій іноземній консалтинговій компанії?
3. Який дохід мають малі, середні і великі іноземні консалтингові компанії?
4. Скільки консультантів працюють у середньому в українській консалтинговій компанії?
5. Назвіть моделі менеджменту, характерні для більшості українських підприємств.

Тести для самоконтролю

1. У першому десятиріччі XXI ст. світовий ринок консалтингових послуг оцінюватиметься у:
 - а) 30 млрд дол. США;
 - б) 100 млрд дол. США;
 - в) 200 млрд дол. США;
 - г) 300 млрд дол. США.

2. У західних країнах у середній консалтинговій компанії працює:
 - а) 100–300 консультантів, річний дохід становить до 20 млрд дол. США;
 - б) 100–300 консультантів, річний дохід становить до 20 млн дол. США;
 - в) 300–1000 консультантів, річний дохід становить до 20 млрд дол. США;
 - г) 300–1000 консультантів, річний дохід становить до 20 млн дол. США.
3. На світовому ринку консалтингових послуг на частку США припадає:
 - а) близько 30 %;
 - б) близько 40 %;
 - в) близько 50 %;
 - а) близько 60 %.
4. В Україні оцінка рухомого і нерухомого майна відноситься до такого напрямку консалтингу:
 - а) управління виробництвом;
 - б) системи менеджменту якості;
 - в) управління проектами;
 - г) експертної оцінки майна.
5. В Україні впровадження бюджетування відноситься до такого напрямку консалтингу:
 - а) управління фінансами;
 - б) управління персоналом;
 - в) стратегічного управління;
 - г) управління проектами.
6. У західних країнах у великій консалтинговій компанії працює:
 - а) 300–1000 консультантів, річний дохід сягає декількох млрд дол США;
 - б) 300–1000 консультантів, річний дохід сягає декількох млн дол США;
 - в) 300–60000 консультантів, річний дохід сягає декількох млрд дол. США;
 - г) 300–1000 консультантів, річний дохід сягає декількох млн дол. США.

Література [4; 9; 10; 17]

Тема 4. Причини попиту на консалтингові послуги

Економія коштів. Особливі знання і навички консультантів. Дефіцит часу у співробітників організації. Неупереджений погляд з боку. Обґрунтування рішень, вже прийнятих керівництвом організації. Навчання шляхом консультування. Складність структури організації (бізнесу).

Теми рефератів

1. Шляхи одержання особливих знань і навичок консультантів.
2. Неупереджений погляд з боку як необхідна умова об'єктивності консультанта.
3. Процес навчання клієнта шляхом управлінської консультації.
4. Недоцільність управлінського консультування для обґрунтування рішень, вже прийнятих керівництвом організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Поясніть причину економії коштів клієнта через залучення консультанта.
3. Поясніть природу особливих знань і навичок консультантів з управління.
4. Чому успішні компанії вдаються до послуг консультантів?

Тести для самоконтролю

1. Звернення до послуг консультантів пояснюється:
 - а) економією коштів;
 - б) оперативністю розв'язання складних проблем;
 - в) складністю структури організації.
2. Іноді консультанта запрошують для обґрунтування вже прийнятого рішення клієнтом. В такому випадку консультант:
 - а) допоможе клієнту реалізувати це рішення;
 - б) визнає за краще відмовитися від виконання такого рішення;
 - в) спробує переконати клієнта змінити своє рішення.
3. Природа особливих знань і навичок консультантів з управління обумовлена:
 - а) спеціальною освітою;
 - б) високою відповідальністю;
 - в) досвідом роботи.

Література [1–4; 10]

Тема 5. Причини популярності професії консультанта з управління

Незалежність від циклічних економічних коливань. Низькі бар'єри входження у сферу консалтингу. Високий попит на висококваліфікованих консультантів на ринку праці.

Теми рефератів

1. Вплив циклічних економічних коливань на стратегію консалтингових компаній.
2. Причини високого попиту на висококваліфікованих консультантів на ринку праці.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Причини популярності професії консультанта з управління.

Тести для самоконтролю

1. Серед причин популярності професії консультанта можна виокремити:
 - а) вільний графік роботи, гарантії високої заробітної платні;
 - б) свобода вибору клієнта;
 - в) широкі можливості для кар'єрного зростання;
 - г) відносна простота входження в консалтинговий бізнес та виходу з нього.

Література [1–4; 10]

Тема 6. Типологія консультантів. Вимоги до консультанта з управління

Консультанти універсали. Консультанти спеціалісти. Спеціальні (технічні) навички у консультанта. Навички міжособистісного спілкування. Консалтингові навички.

Теми рефератів

1. Особливості діяльності консультантів універсалів.
2. Особливості діяльності консультантів спеціалістів.
3. Навички міжособистісного спілкування як необхідна якість консультанта з управління.
4. Механізм набуття консультантом консалтингових навичок.
5. Класифікація консалтингових послуг.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. У чому різниця між консультантами “універсалами” та консультантами “спеціалістами”?
2. Назвіть основні навички, якими повинен опанувати консультант з управління.
3. Які навички набуваються консультантом з управління тільки на практиці?

Тести для самоконтролю

1. Консультанти спеціалісти допомагають клієнту розв’язувати проблеми з питань:
 - а) юридичних;
 - б) обґрунтування стратегії організації;
 - в) удосконалення стилю керівництва;
 - г) економічних.
2. Консультанти універсали допомагають клієнту розв’язувати проблеми з питань:
 - а) діагностики організації;
 - б) технічних;
 - в) аудиторських;
 - г) діловодства і документообігу.
3. Які навички набуваються консультантом з управління тільки на практиці?
 - а) технічні;
 - б) міжособистісного спілкування;
 - в) консалтингові.
4. У середньому у консультанта йде на спілкування з клієнтом часу (у відсотках):
 - а) 50 %;
 - б) 60 %;
 - в) 70 %;
 - г) 80 %.
5. Консультант з управління у навчальному закладі набуває таких навичок:
 - а) технічних;
 - б) міжособистісного спілкування;
 - в) консалтингових.

Література [1–5; 7]

Тема 7. Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу

Керованість. Інноваційність. Клієнтність.

Проблеми організації у структурі. Проблеми організації в організаційних відносинах. Проблеми організації в управлінських рішеннях.

Теми рефератів

1. Погодженість мети як параметр керованості організації.
2. Інноваційність як цінність організації.
3. Особливості проблем організації у структурі.
4. Особливості проблем організації в організаційних відносинах.
5. Особливості проблем організації в управлінських рішеннях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічіть управлінські проблеми організації.
2. Назвіть проблему організації, для якої характерна зосередженість підрозділів на внутрішніх проблемах у відриві від мети суміжних підрозділів.
3. Назвіть проблему організації, у якій накази керівника дублюють службову інструкцію.
4. Назвіть проблему організації, неспроможної до нововведень.
5. За якого стилю керівництва накази зі стягненнями переважають над наказами з заохоченнями працівників організації?

Тести для самоконтролю

1. Базові цінності організації — це:
 - а) керованість;
 - б) клієнтність;
 - в) прибуток;
 - г) стратегія;
 - д) інноваційність;
 - е) місія.
2. Проблеми у структурі організації — це:
 - а) некерованість;
 - б) розсіювання цілей;
 - в) замкненість підрозділів;
 - г) ігнорування організаційного порядку.

3. Проблеми в організаційних відносинах — це:
 - а) безсуб'єктність;
 - б) несумісність особистості з функцією;
 - в) бюрократія;
 - г) маятникові рішення.
4. Проблеми управлінських рішень — це:
 - а) переваження особистісних стосунків над службовими;
 - б) панування структури над функцією;
 - в) конфлікт;
 - г) дублювання організаційного порядку.
5. Поняття, протилежне за значенням інноваційності:
 - а) мотивація;
 - б) інверсія;
 - в) стагнація;
 - г) позиційність.
6. “Кліка” в організації — це:
 - а) змова робітників, які використовують ресурси організації у власних цілях;
 - б) група робітників, яка конфліктує з керівництвом організації;
 - в) група робітників, яка конфліктує з діншою групою робітників.

Література [5]

Тема 8. Типові методи самодіагностики організації

Метод “Метафора”. Метод “Хрестовина”. Метод аналізу “Життєвого циклу організації”. Метод аналізу управлінських помилок. Метод аналізу проблем організації.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Методи самодіагностики організації.
3. Особливості методу самодіагностики організації “Метафора”.
4. Особливості методу самодіагностики організації “Хрестовина”.
5. Особливості методу самодіагностики організації “Життєвий цикл організації”.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яку орієнтацію векторів доцільно мати організації, що вдається до методу самодіагностики “Хрестовина”.

2. Скільки часу, як правило, необхідно для самодіагностики організації?
3. Результати самодіагностики організації слід вважати попередніми чи остаточними?

Тести для самоконтролю

1. До малюнків з образами організації вдаються під час застосування методу самодіагностики:
 - а) “Метафора”;
 - б) “Хрестовина”;
 - в) аналізу “Життєвого циклу організації”;
 - г) аналізу управлінських помилок;
 - д) аналізу проблем організації.
2. В методі “Хрестовина” інноваційність і ініціативність персоналу протиставляються:
 - а) ієрархічності і повазі до влади;
 - б) орієнтації на ринок;
 - в) стагнації.
3. Для стадії життєвого циклу організації “зрілість” характерно:
 - а) багато динаміки і мало контролю, свої функції визначає персонал, культ прибутку, ризик активності;
 - б) мало динаміки і багато контролю, персонал підбирається під функції, культ стабільності, ризик;
 - в) баланс динаміки і контролю, функції персоналу формалізовані, культ клієнту, ризик успіху.
4. Стартовим серед перелічених є метод:
 - а) аналізу управлінських помилок;
 - б) аналізу проблем організації;
 - в) аналізу “Життєвого циклу організації”;
 - г) “Метафора”;
 - д) “Хрестовина”.

Література [5; 6]

Тема 9. Основні методи діагностики організації

Метод діагностичного інтерв'ю. Метод аналізу розпорядчої документації. Метод діагностичного спостереження за поведінкою в організації. Анкетування (особливості анкетування персоналу організації, загальні вимоги до тестів, види анкет, етичні норми тестування).

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Особливості методу діагностичного інтерв'ю.
3. Особливості методу аналізу розпорядчої документації.
4. Особливості методу діагностичного спостереження за поведінкою в організації.
5. Технічні і методологічні принципи тестування персоналу.
6. Психологічна діагностика організації і персоналу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічіть види розвиваючого інтерв'ю.
2. Який з методів збирання інформації — аналіз документів чи діагностичне інтерв'ю — доцільно використовувати першим?
3. Як кількісно визначається керованість організації?
4. Що можна оцінити за співвідношенням визначених і ініціативних наказів керівника організації?
5. Поясніть поняття у діагностики організації “слабкий сигнал”?
6. Для оцінки яких здібностей використовуються тести оцінки особистості?
7. Перелічіть різновиди тестів.
8. Психологічні тести можуть претендувати на абсолютну достовірність?
9. Розкрийте поняття “надійність тесту”.
10. Розкрийте поняття “валідність тесту”.
11. Перелічіть варіанти шкал оцінок відповіді того, хто тестується.
12. З якою метою корегуються анкети?

Тести для самоконтролю

1. У розвиваючому інтерв'ю, як правило, консультант:
 - а) пасивний і не справляє впливу на спрямованість розмови;
 - б) активно взаємодіє з респондентом;
 - в) діє відповідно до вказівок керівника організації.
2. Позиційний аналіз в організації дозволяє:
 - а) підвищити продуктивність праці;
 - б) виявити осіб, яких доцільно залучити до реалізації новин;
 - в) виявити осіб, які чинитимуть опір майбутнім змінам.
3. Здійсненність управлінських рішень визначається як:
 - а) відношення кількості ініціативних рішень до визначених;

- б) відношення кількості зміцнюючих рішень до дублюючих;
в) відношення кількості виконаних рішень до загальної кількості прийнятих рішень.
4. Інноваційність організації визначається як відношення кількості інноваційних наказів і розпоряджень до:
- а) визначених наказів;
 - б) одноразових наказів;
 - в) ініціативних наказів.
5. Переважання кількості стягнень над заохоченнями свідчить про:
- а) демотивуючий стиль керівництва;
 - б) самоцентризм керівництва;
 - в) бюрократизм.
6. До активного діагностичного спостереження належить:
- а) вклучене спостереження;
 - б) проблематизуюче спостереження;
 - в) спостереження за конкурентами.
7. До пасивного спостереження належить:
- а) спостереження, у якому беруть участь;
 - б) анкетування;
 - в) спостереження за радами.
8. Тести досягнень використовуються з метою:
- а) складання іспитів;
 - б) використання у профорієнтації;
 - в) оцінки особистості;
 - г) виявлення інтелектуальних здібностей.
9. Цінність (якість) тестів доводиться:
- а) логічно;
 - б) інтуїтивно;
 - в) емпірично.
10. Одночасність проведення тестування і оцінювання виконання тесту визначається як:
- а) надійність тесту;
 - б) валідність тесту;
 - в) стандартизація тесту.
11. Питання і ствердження у тестах групуються за категоріями з метою:
- а) визначення валідності тесту;
 - б) визначення “стратегічного зрізу”;

- в) одержання надійної інформації;
 - г) одержання цілком достовірної інформації.
12. Етичні норми тестування мають за мету:
- а) забезпечити надійність тестів;
 - б) визначити валідність тестів;
 - в) запобігати неправильному використанню тестів;
 - г) сприяти ефективному використанню тестів.

Література [5; 11–14]

Змістовий модуль II. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес

Тема 10. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом

Взаємодія з клієнтом консультанта як спеціаліста, виконавця, партнера. Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.

Теми рефератів

1. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
2. Принципи виявлення потенційних консультантів.
3. Типові правила поведінки клієнта консалтингових послуг.
4. Типові правила поведінки консультанта з клієнтом.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Опишіть способи взаємодії консультанта з клієнтом.
2. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як виконавця.
3. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як спеціаліста (експерта).
4. Опишіть особливості взаємодії з клієнтом консультанта як партнера.
5. Перелічіть причини, що свідчать про необхідність співробітництва консультанта з клієнтом.

Тести для самоконтролю

1. При взаємодії з клієнтом консультанта як спеціаліста:
 - а) консультант відіграє пасивну роль;

- б) клієнт відіграє пасивну роль;
 - в) консультант і клієнт працюють разом.
2. При взаємодії з клієнтом консультанта як виконавця рішення приймаються:
 - а) клієнтом;
 - б) консультантом;
 - в) спільно.
 3. При взаємодії з клієнтом консультанта як партнера співробітництва:
 - а) не обов'язкове;
 - б) не потрібне;
 - в) сприймається як необхідність.
 4. Сучасне уявлення про управлінське консультування припускає:
 - а) якість виконання завдання у принципі буде не високою, якщо клієнт не бажає співробітничати з консультантом у повному обсязі;
 - б) винагорода консультанта залежить від рівня співробітництва з клієнтом;
 - в) дозволяє консультанту уникнути відповідальності за якість впроваджених рекомендацій.

Література [1–3; 5; 7]

Тема 11. Консалтинговий проект

Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту. Постановка діагнозу проблем організації. Планування змін в організації. Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Теми рефератів

1. Етапи консалтингового проекту.
2. Підготовчий етап як важлива складова консалтингового проекту.
3. Постановка діагнозу як важлива складова консалтингового проекту.
4. Планування змін як важлива складова консалтингового проекту.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Типовий консалтинговий проект включає п'ять етапів. На практиці можна вилучити з проекту один або кілька етапів?
2. Які фази включає підготовчий етап консалтингового проекту?
3. Скільки часу необхідно у середньому на попередній діагноз організації?
4. Яки розділи включає пропозиція клієнту?
5. Опишіть процес вибору варіанта розв'язання проблеми.
6. На якому етапі консалтингового проекту обговорюються умови завершення співробітництва?

Тести для самоконтролю

1. Попередній діагноз проблеми є складовою:
 - а) етапу постановки діагнозу;
 - б) фази укладання контракту;
 - в) підготовчого етапу.
2. Фінальною фазою підготовчого етапу є:
 - а) контракт на консультування;
 - б) пропозиції клієнту;
 - в) попередній діагноз проблеми.
3. Основним завданням діагностики організації є:
 - а) розроблення планів стосовно змін структури організації;
 - б) виявлення винних у виробничих помилках;
 - в) виявлення причин, що викликають проблему.
4. Після завершення консалтингового проекту ефективність консультування визначається:
 - а) відповідністю планових і фактичних витрат часу на консультування організації;
 - б) якістю процесу консультування;
 - в) вартістю консалтингового проекту;
 - г) переваги, які отримав клієнт.
5. Остаточне рішення про завершення консалтингового проекту приймає:
 - а) консультант;
 - б) клієнт;
 - в) спільно.

Література [1–3; 5; 7]

Тема 12. Консультування і зміни в організації

Характер змін в організації. Причини опору змінам. Основні види змін в організації. Управління процесом змін в організації.

Теми рефератів

1. Особливості взаємодії організацій та нововведень.
2. Сприйнятливість організації до нововведень.
3. Інноваційний потенціал і його оцінка.
4. Причини успіху та краху організацій.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Які суб'єкти відносяться до зовнішнього середовища прямої дії?
2. Перелічіть чинники зовнішнього середовища непрямої дії?
3. Перелічіть елементи внутрішнього середовища.
4. Перелічіть основні види змін в організаціях.

Тести для самоконтролю

1. До зовнішнього середовища прямої дії відносяться:
 - а) економічні фактори;
 - б) постачальники;
 - в) політичні фактори;
 - г) споживачі.
2. До зовнішнього середовища непрямої дії відносяться:
 - а) конкуренти;
 - б) соціокультурні фактори;
 - в) науково-технічні фактори;
 - г) державні органи.
3. До елементів внутрішнього середовища відносяться:
 - а) мета організації;
 - б) організаційна культура;
 - в) споживачі;
 - г) керованість.
4. Опір персоналу змінам:
 - а) є сенсом консультування;
 - б) клієнту та консультанту необхідно подолати опір обов'язково;
 - в) природно для людини.
5. Назвіть фактор, протилежний змінам і спрямований на зберігання рівноваги в організації:

- а) страх перед невідомістю;
- б) стабільність в організації;
- в) страх перед можливою невдачею;
- г) неповага до керівництва організації.

Література [1–7]

Тема 13. Структура консультаційної служби

Консалтингові компанії у структурі консультаційної служби. Внутрішні консультанти. Одиночні (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.

Теми рефератів

1. Іноземні консалтингові компанії на закордонному ринку.
2. Іноземні консалтингові компанії на українському ринку.
3. Діяльність вітчизняних консалтингових компаній.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Відсутність якого досвіду може перешкодити найманому консультанту, який працює у великій консалтинговій компанії, організувати свій особистий бізнес?
2. Які якості можуть бути відсутні у внутрішнього консультанта?
3. У чому полягає перевага одиночного консультанта над великою консалтинговою компанією?
4. У чому полягає перевага консультуючого викладача над великою консалтинговою компанією?

Тести для самоконтролю

1. Великі консалтингові компанії прагнуть створити портфель замовлень мінімум на:
 - а) 1 місяць;
 - б) 2 місяці;
 - в) 3 місяці;
 - г) 4 місяці.
2. Одиночні консультанти прагнуть створити портфель замовлень мінімум на:
 - а) 1 місяць;
 - б) 2 місяці;
 - в) 3 місяці;
 - г) 4 місяці.

Література [1–5; 7]

Тема 14. Професійна діяльність консалтингових компаній

Стратегія консалтингових компаній. Правові форми консалтингового бізнесу. Типова організаційна структура консалтингової компанії. Управління виконанням консалтингового проекту.

Відбір кадрів у консалтингову компанію. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура у консалтингових компаніях.

Професійні консалтингові асоціації. Українські асоціації консультантів. Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.

Теми рефератів

1. Особливості стратегій консалтингових компаній.
2. Особливості іноземних консалтингових асоціацій.
3. Українські асоціації консультантів.
4. Аналіз етичних норм та стандартів діяльності консалтингових компаній.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яка мета вироблення стратегії консалтингової компанії?
2. Чи передбачає стратегія консалтингової компанії можливість співпраці з іншими компаніями та консультантами?
3. Перечисліть види правових форм консалтингових компаній.
4. Які заходи здійснюються керівництвом проекту на підготовчій фазі організації роботи команди консультантів?
5. Які етапи включає співбесіда при відборі кадрів у консалтингову компанію?
6. З якою метою у співбесіду включають ситуаційне завдання?
7. Чи обов'язкове членство консультанта у консалтинговій асоціації?

Тести для самоконтролю

1. Створення спільного підприємства, злиття та реорганізація — це такий вид послуг:
 - а) функціональної сфери;
 - б) проблем бізнесу;
 - в) особистий підхід до процесу консультування.
2. Правова форма консалтингової компанії у вигляді корпорації має такі відмітні риси:
 - а) необмежена відповідальність кожного власника за помилки та зобов'язання інших власників;

- б) власники відповідають за своїми зобов'язаннями усім своїм майном;
 - в) власники не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями корпорації.
3. Організаційна структура консалтингових компаній, як правило, формується за:
- а) дивізіональним принципом;
 - б) лінійно-штабним принципом;
 - в) лінійним принципом.
4. Різниця регіональної контори від філії консалтингової компанії полягає:
- а) регіональна контора може виконувати більшість завдань силами власного персоналу;
 - б) регіональна контора має право залучати консультантів з інших консалтингових компаній;
 - в) регіональна контора, як правило, виконує проекти спільно з консультантами компанії.
5. У великих консалтингових компаніях плинність кадрів на рік вважається нормальною:
- а) 5–10 %;
 - б) 10–15 %;
 - г) 15–20 %.
6. Діяльність таких асоціацій консультантів регламентується законодавством України:
- а) Українська асоціація менеджмент консультантів;
 - б) Українська асоціація управління проектами;
 - в) Українська асоціація маркетингу;
 - г) Всеукраїнські громадські організації оцінювачів.

Література [1–5; 7]

Тема 15. Маркетинг у сфері консалтингу

Імідж консультанта. Рекомендації клієнтів — ознака високого іміджу консультанта. Способи набуття консультантом потрібного досвіду. Види маркетингу консалтингових послуг.

Теми рефератів

1. Особливості реклами консалтингових послуг.
2. Особливості набуття досвіду у консалтингу.

3. Рекомендації клієнтів як ознака високого іміджу.
4. Особливості контактів консультанта з клієнтом без попередження.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яким чином початкуючий консультант може набути досвід досвіду?
2. За яких чинників контакти без повідомлення приречені на невдачу?
3. Чи слід консультанту давати клієнту гарантію щодо позитивного результату своєї роботи?

Тести для самоконтролю

1. Ознакою високого іміджу консультанта є:
 - а) рекомендації клієнтів іншим потенційним клієнтам;
 - б) дорога реклама;
 - в) комунікабельність консультанта;
 - г) поведінка та упевненість консультанта.
2. У таких засобах масової інформації реклама консалтингових послуг вважається безперспективною:
 - а) у пресі;
 - б) на радіо;
 - в) в Інтернеті;
 - г) на телебаченні.

Література [1; 3; 5; 7]

Тема 16. Стратегія ціноутворення консалтингових послуг і фінансове планування консалтингової діяльності

Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг. Визначення ціни консалтингових послуг. Види оплати консалтингових послуг.

Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування одиночних консультантів.

Теми рефератів

1. Визначення ціни консалтингових послуг.
2. Види оплати консалтингових послуг.
3. Фінансове планування в консалтингових компаніях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яка інформація необхідна для визначення вартості консалтингових послуг методом планування від потреб?
2. В яких випадках можливі безкоштовні консалтингові послуги?

Тести для самоконтролю

1. Суттєвий недолік почасової оплати консалтингових послуг полягає у:
 - а) легкості та ясності оплати за послугу;
 - б) оплата здійснюється за відпрацьований час, а не за виконану роботу;
 - в) клієнту не гарантується висока якість виконання проекту за дострокового його завершення.
2. Валовий прибуток консалтингової компанії витрачається на:
 - а) участь власників у прибутку, формування резервів, оборотних фондів та інвестиції у перспективні проекти;
 - б) платня консультантам;
 - в) накладні витрати;
 - г) адміністративні витрати, маркетинг, податки тощо.
3. Оплату консалтингових послуг за фактом доцільно використовувати у таких випадках:
 - а) при виплаті відсотків, за результати;
 - б) при проведенні публічних семінарів;
 - в) при доборі замовнику персоналу;
 - г) при фіксованій оплаті.

Література [1; 3; 5; 7]

МАУП

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Три підходи до визначення управлінського консультування.
2. Сутність консалтингу: характерні прикмети.
3. Еволюція консалтингу у західних країнах.
4. Ринок консалтингових послуг за кордоном.
5. Характеристика ринку управлінського консультування в Україні.
6. Причини потреб у послугах консультантів з управління.
7. Причини популярності професії консультанта з управління.
8. Типологія консультантів з управління.
9. Вимоги до консультанта з управління.
10. Базові цінності організації.
11. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми у будові організацій.
12. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в організаційних відносинах.
13. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в управлінських рішеннях.
14. Типові методи самодіагностики організації: метод “Метафора”.
15. Типові методи самодіагностики організації: метод “Хрестовина”.
16. Типові методи самодіагностики організації: метод аналізу “Життєвого циклу організації”.
17. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв’ю за цілями.
18. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв’ю за проблемами.
19. Основні методи діагностики організації: позиційний аналіз організації.
20. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (вимірювання керованості організації).
21. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (оцінка стилю управління керівника організації).
22. Основні методи діагностики організації: активне діагностичне спостереження.
23. Основні методи діагностики організації: стороннє спостереження.
24. Основні методи діагностики організації: діагностика за слабкими сигналами.

25. Основні методи діагностики організації: анкетування.
26. Етичні проблеми тестування.
27. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як виконавця.
28. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як спеціаліста.
29. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як партнера.
30. Стисла характеристика консалтингового проекту.
31. Консалтинговий проект: підготовчий етап.
32. Консалтинговий проект: постановка діагнозу.
33. Консалтинговий проект: планування змін.
34. Консалтинговий проект: упровадження змін.
35. Консалтинговий проект: завершення проекту.
36. Консультування та зміни в організації: причини опору змінам.
37. Консультування та зміни в організації: основні види змін в організаціях.
38. Консультування та зміни в організації: управління змінами в організаціях.
39. Структура консультаційної служби: консалтингові компанії.
40. Структура консультаційної служби: внутрішні консультанти.
41. Структура консультаційної служби: одиночні консультанти та викладачі, що консультують.
42. Стратегія консалтингових компаній.
43. Правові форми консалтингових компаній.
44. Типова організаційна структура консалтингової компанії.
45. Управління виконанням консалтингового проекту.
46. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
47. Навчання кадрів у консалтингових компаніях.
48. Організаційна культура у консалтингових компаніях.
49. Українські асоціації консультантів.
50. Маркетинг у сфері консалтингу.
51. Маркетинг у сфері консалтингу: контакти без попередження.
52. Ціноутворення консалтингових послуг: безплатні та платні консалтингові послуги.
53. Ціноутворення консалтингових послуг: визначення ціни консалтингових послуг.
54. Ціноутворення консалтингових послуг: види оплат консалтингових послуг.
55. Фінансове планування в консалтингових компаніях.
56. Характер консультування з загальних питань управління.
57. Консультування з питань управління малими підприємствами.

58. Консультування з реструктуризації підприємства (на прикладі реструктуризації одного із меблевих комбінатів).
59. Комплектування штатів і відбір персоналу.
60. Мотивація та винагорода.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань з дисципліни “Основи управлінського консультування” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів
за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч.:	від 0 до 40 балів, в т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та за доданками, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним “5”.

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань з дисципліни проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо в 20, 10 і 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо:

- відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обґрунтоване викладення матеріалу;
- свідчить про добре знання студентом усієї програми навчальної дисципліни, його вміння користуватися різними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні ознаки та особливості;
- відображає чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;
- свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);
- містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на проблему, самостійні висновки, формулювання та аргументацію власної позиції;
- містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
- є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;
- не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін.; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;
- свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;
- викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, допущено

грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, не вміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за відповіді на всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням у традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85–100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65–75		c
60	3 (задовільно)	o
50–55		E
30–45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0–25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

Основна:

1. *Управленческое консультирование. Введение в профессию. [Management Consulting. A quite to the profession (fours edition)]* / Под ред. М. Кубра: Пер. с англ.; Науч. ред. А. А. Гладышев. — М.: Платинум, 2004.
2. *Управленческий консультант. Настольная книга руководителя.* — К.: ТзОВ “БУК”, 2005.

Додаткова:

3. *Блок П.* Безупречный консалтинг. — 2-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
4. *Бейч Э.* Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
5. *Бивас С., Твитчелл Д.* Руководство по управленческому консалтингу / Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2004.
6. *Пригожин А. А.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.
7. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007.
8. *Васильев Г. А., Деева Е. М.* Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
9. *Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран — членов СЭВ* / Под ред. Л. Ф. Демарцевой. — М.: МНИИПУ, 1989.
10. *Трофимова О. К.* www.consider.ru
11. *Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А.* Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.
12. *Анастаси А., Урбина С.* Психологическое тестирование. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
13. *Большая энциклопедия психологических тестов.* — М.: Эксмо, 2005.
14. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
15. *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. — 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2005.

16. *Евстафьев В. А., Ясонов В. Н.* Что, где и как рекламировать. Практические советы. — СПб.: Питер. 2005.
17. *7 нот менеджмента.* — 5-е изд., доп. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Основи управлінського консультування”	4
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Основи управлінського консультування”	5
Питання для самоконтролю	27
Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі.....	29
Список літератури	32

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерне верстання

А. Д. Вегеренко
О. М. Коваленко
Н. І. Нечипоренко

МАУП

Зам. № ВКЦ-3443

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП