

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисциплін
“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”,
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ”
(для магістрів)

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено кандидатом технічних наук, доцентом кафедри менеджменту організацій *В. П. Костіним*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій (протокол № 6 від 23.06.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Костін В. П. Навчальна програма дисциплін “Управлінське консультування”, “Основи управлінського консультування” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 18 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисциплін “Управлінське консультування” та “Основи управлінського консультування”, питання для самоконтролю, варіанти контрольних робіт, вказівки до виконання контрольної роботи, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Управлінське консультування (консалтинг) в Україні поступово стає складовою бізнес-індустрії, що свідчить про перехід вітчизняної економіки на ринкові рейки. Однак бурхливе зростання кількості конкуруючих консалтингових компаній визначає і зростання вимог до якості консультаційних послуг, потребує детального розуміння специфіки професії консультанта, його ролі у розв'язанні завдань, які стоять перед організацією клієнта. Для успішної консалтингової діяльності, з одного боку, консультант з управління повинен мати високі професійні якості, а з іншого — керівник і менеджери організації клієнта повинні вмільо й вчасно використовувати досвід і знання консультанта.

Консультанта з управління запрошують власники компаній, засновники, акціонери, керівники організацій.

Консультанта з управління запрошують, коли:

- організація диверсифікує свій бізнес;
- організація змінює свою стратегію;
- організаційна структура й управління компанією не відповідають вимогам, що висуває ринкове середовище.

Мета управлінського консультування:

- визначення проблем організації клієнта;
- розробка рекомендацій щодо розв'язання проблем організації клієнта;
- обґрунтування основних напрямків розвитку організації, які забезпечать підвищення ефективності бізнесу.

У результаті консультування клієнт одержує звіт, який містить опис результатів діагностики організації, опис її проблем, обґрунтовані рекомендації щодо варіантів усунення проблем і т. д.

З огляду на викладене актуальним є питання підготовки фахівців управлінців, які б мали знання у відносно новій для України сфері управлінського консультування, були б здатні як використовувати послуги управлінців-консультантів, так і організовувати консалтингову діяльність.

Метою дисциплін “Управлінське консультування” та “Основи управлінського консультування” є надання уявлення про сучасний стан консалтингових послуг у світі та Україні, а також формування у майбутніх фахівців теоретичних знань у сфері управлінського кон-

сультування. Для досягнення цієї мети під час вивчення дисциплін необхідно розв'язати такі завдання:

- розкрити зміст консалтингової діяльності, об'єктивну та суб'єктивну необхідність надання консультативних послуг клієнту для організації успішного бізнесу;
- усвідомити особливості організації та управління консалтинговою діяльністю;
- усвідомити технологію надання консалтингових послуг.

Структура пропонованої програми навчальної дисципліни відображає ті основні розділи, які розкривають основний зміст управлінського консультування:

- основні поняття про управлінське консультування;
- консалтинг як процес, консультативна служба, бізнес;
- особливості консультування у різних галузях управління.

Дисципліни “Управлінське консультування” та “Основи управлінського консультування” тісно пов'язані з іншими навчальними курсами з усіх напрямків менеджменту і спрямовані на підготовку спеціаліста у сфері менеджменту, який володітиме сучасними методами управління, навичками організаційної та консультативної роботи.

Вивчення дисциплін відбувається на практичних і семінарських заняттях, а також під час виконання контрольної роботи. Вивчення дисциплін завершується іспитом або заліком.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисциплін
“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”,
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ”

№ пор.	Назва змістового модуля та теми
Змістовий модуль I. Основні поняття про управлінське консультування	
1	Сутність та еволюція консалтингу
2	Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні
3	Причини попиту на консалтингові послуги і популярності професії консультанта з управління
4	Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління
5	Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу
6	Типові методи самодіагностики організації
7	Основні методи діагностики організації
8	Види тестів (анкет) та вимоги до них. Етичні норми тестування
Змістовий модуль II. Консалтинг як процес, професійна служба, бізнес	
9	Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект
10	Консультування і зміни в організації
11	Структура консультативної служби, професійна діяльність консалтингових компаній і асоціацій
12	Маркетинг у сфері консалтингу
13	Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності
Змістовий модуль III. Особливості консультування в різних галузях управління	
14	Консультування з загальних питань управління, організаційної і фінансової структури компанії
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисциплін
“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”,
“ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ”

Змістовий модуль I. Основні поняття про управлінське консультування

Тема 1. Сутність та еволюція консалтингу

Управлінське консультування як процес, служба, бізнес. Характерні риси управлінського консультування: професійна допомога керівникам організацій, дорадча служба, незалежна консультаційна служба.

Управлінське консультування в західних країнах. Управлінське консультування у країнах східної Європи. Управлінське консультування в СРСР.

Література [1–5; 7–9]

Тема 2. Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні

Ринок управлінського консультування за кордоном. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії.

Ринок консалтингових послуг в Україні. Спрямованість ринку.

Література [4; 9; 10; 17]

Тема 3. Причини попиту на консалтингові послуги і популярності професії консультанта з управління

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

Попит на консалтингові послуги залежно від етапу економічного циклу. Роль бар'єрів входу в консалтинговий бізнес. Попит на консультантів в організаціях, яким потрібні висококваліфіковані спеціалісти.

Література [1–4; 10]

Тема 4. Консультанти універсали і спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління

Консультанти-універсали. Консультанти-спеціалісти.

Вимоги до консультантів з управління: технічні навички, навички міжособистісного спілкування, консалтингові навички.

Література [1–5; 7]

Тема 5. Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу

Поняття керованості організації. Інноваційність організації. Клієнтність організації.

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

Література [5]

Тема 6. Типові методи самодіагностики організації

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

Література [5; 6]

Тема 7. Основні методи діагностики організації

Діагностичне інтерв'ю: ознайомлювальне інтерв'ю, розвивальне інтерв'ю (інтерв'ю за цілями, інтерв'ю за проблемами, позиційний аналіз організації).

Аналіз розпорядливої документації: вимірювання керованості організації, оцінювання стилю управління керівника організації.

Діагностичне спостереження за поведінкою в організації: активне діагностичне спостереження, стороннє спостереження, діагностика за слабкими сигналами.

Література [5; 11]

Тема 8. Види тестів (анкет) та вимоги до них.

Етичні норми тестування

Загальні вимоги до тестів. Тести: поставлення питань і тверджень, розміщення питань, формат анкети та інструкція. Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Анкети: коригування анкет, збирання даних, аналіз результатів досліджень.

Етичні норми тестування.

Література [12–14]

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

Тема 9. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом, консалтинговий проект

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

Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту (перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиції клієнту, контракт на консультування). Постановка діагнозу проблеми організації (опис проблеми, збирання та аналіз інформації, подання проміжного звіту). Планування змін в організації. Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Література [1–3; 5; 7]

Тема 10. Консультування і зміни в організації

Характер змін в організації. Причини опору змінам. Основні види змін в організації: незаплановані зміни, планові зміни, нав'язані зміни, зміни з участю персоналу, зміни з використанням переговорів. Управління процесом змін в організації.

Література [1; 7]

Тема 11. Структура консультаційної служби, професійна діяльність консалтингових компаній і асоціацій

Консалтингові компанії (малі, середні, великі). Внутрішні консультанти. Окремі (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.

Стратегія консалтингових компаній. Правові форми консалтингового бізнесу. Типова організаційна структура консалтингової компанії. Управління виконанням консалтингового проекту. Відбір кадрів в консалтингову компанію. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях. Професійні консалтингові асоціації. Українські асоціації консультантів. Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.

Література [1–5; 7]

Тема 12. Маркетинг у сфері консалтингу

Імідж консультанта. Способи набуття досвіду, який потрібен консультанту. Рекомендації клієнтів — ознака високого іміджу консультанта. Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи PR; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакти без попередження (попередній маркетинговий лист, візити без попередження, телефонні розмови).

Література [1; 3; 5; 7]

Тема 13. Стратегія ціноутворення консалтингових послуг та фінансове планування консалтингової діяльності

Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг. Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта. Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, за фактом виконання робіт, відсоток від результату.

Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування окремих консультантів.

Література [1; 3; 5; 7]

Змістовий модуль III. Особливості консультування в різних галузях управління

Тема 14. Консультування із загальних питань управління, організаційної і фінансової структури компанії

Характер консультування із загальних питань управління. Шляхи удосконалення організаційної структури компанії. Шляхи удосконалення фінансової структури компанії.

Допомога консультанта у комплектуванні штатів та відборі персоналу. Допомога консультанта у мотивації та винагородженні персоналу.

Поняття малого підприємства у консалтингу. Особливості консультування з питань управління малими підприємствами. Консалтинг у життєвому циклі малого підприємства.

Зв'язок місії підприємства з його реструктуризацією. Матриця реструктуризації.

Література [1; 10; 17]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
2. Характерні риси управлінського консультування.
3. Природа особливих знань і навичок консультантів з управління.
4. Еволюція консалтингу.
5. Ринок консалтингових послуг за кордоном. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії.
6. Ринок консалтингових послуг в Україні. Спрямованість ринку.
7. Причини попиту на послуги консультантів.
8. Причини популярності професії консультанта з управління.
9. Консультанти-універсали.
10. Консультанти-спеціалісти.
11. Вимоги до консультантів з управлінням.
12. Базові цінності організації.
13. Сутність проблеми у побудові організації.
14. Сутність проблеми в організаційних відносинах.
15. Сутність проблеми в управлінських рішеннях.
16. Сутність проблеми організації, коли накази керівника організації дублюють службову інструкцію.
17. Сутність проблеми організації, яка неспроможна породжувати і здійснювати нововведення.
18. Метод самодіагностики організації “Метафора”.
19. Метод самодіагностики організації “Хрестовина”.
20. Метод аналізу життєвого циклу організації.
21. Метод аналізу управлінських помилок.
22. Метод аналізу проблем організації.
23. Поняття “слабкий сигнал” у діагностиці організації.
24. Інтерв’ю як метод діагностики організації.
25. Види інтерв’ю на розвиток.
26. Аналіз розпорядчої документації як метод діагностики організації.
27. Послідовність кількісного визначення керованості організації.
28. Діагностичне спостереження за поведінкою в організації як метод діагностики організації.
29. Загальні вимоги до тестів.
30. Види тестів.
31. Мета коригування анкет.
32. Етичні норми тестування.

33. Принцип відкритості при тестуванні.
34. Взаємодія консультанта з клієнтом як спеціаліста.
35. Взаємодія консультанта з клієнтом як виконавця.
36. Взаємодія консультанта з клієнтом як партнера.
37. Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом.
38. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.
39. Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту.
40. Підготовчий етап консалтингового проекту.
41. Фази, які передбачають підготовчий етап консалтингового проекту.
42. Форми укладання контрактів для виконання консалтингових проектів.
43. Постановка діагнозу проблеми організації.
44. Планування змін в організації.
45. Упровадження консалтингового проекту.
46. Завершення консалтингового проекту.
47. Характер змін в організації.
48. Причини опору змінам.
49. Основні види змін в організації.
50. Управління процесом змін в організації.
51. Консалтингові компанії у структурі консалтингової служби.
52. Внутрішні консультанти.
53. Окремі (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.
54. Стратегія консалтингових компаній.
55. Мета розробки стратегії консалтингової компанії.
56. Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу.
57. Особливості корпоративної правової форми консалтингової компанії.
58. Типова організаційна структура консалтингової компанії.
59. Принципи розробки організаційної структури великих консалтингових компаній.
60. Особливості регіональних контор і філіалів у великих консалтингових компаніях.
61. Причини високої плинності кадрів у консалтингових компаніях.
62. Управління виконанням консалтингового проекту.
63. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
64. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях.
65. Професійні консалтингові асоціації.

66. Українські асоціації консультантів.
67. Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.
68. Імідж консультанта.
69. Способи набуття досвіду, якій потрібен консультанту.
70. Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи PR; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакти без попередження.
71. Особливості контактів консультанта з клієнтом без попередження.
72. Безкоштовні та платні консалтингові послуги.
73. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
74. Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта.
75. Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, за фактом виконання робіт, відсоток від результату.
76. Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування окремих консультантів.
77. Особливості розподілу прибутку консалтингової компанії.
78. Поняття багатфункціональності проблеми.
79. Поняття міждисциплінарності проблеми.
80. Особливості менеджменту в лінійно-функціональній структурі управління.
81. Послідовність побудови матриці проєкцій функцій.
82. Загальні ознаки центрів фінансової відповідальності.
83. Види центрів фінансової відповідальності.
84. Особливості центрів прибутку від центрів інвестицій.
85. Способи випробування кандидатів на управлінські і технічні посади.
86. Причини звернення керівництва компанії до консалтингових послуг при пошуку керівних працівників.
87. Наведіть найпоширенішу помилку, яка характерна для клієнтів при мотивації персоналу.
88. Проблеми, які пов'язані зі структурою заробітної плати в організації.
89. Переваги малих підприємств.
90. Значення правильно сформульованої місії в умовах реструктуризації підприємства.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками та посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навички роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчать оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Ї, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
І, Ю, Я	10

Підготовка та виконання контрольної роботи

Перед написанням контрольної роботи студент повинен ознайомитися з основними вимогами до її виконання.

Достатній теоретичний рівень. Ця вимога означає, що студент має розкрити вибрану тему контрольної роботи. Крім того, студент повинен достатньо повно розкрити основні поняття і терміни, що стосуються теми контрольної роботи, навести тільки об'єктивні факти і реальні практичні приклади.

Виклад матеріалу контрольної роботи. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати послідовно, логічно пов'язувати окремі його частини, повністю розкрити питання контрольної роботи. Слід приділити увагу сучасним теоретичним і методичним розробкам, розглянути і творчо осмислити відповідну навчальну літературу, періодичні видання і статистичні матеріали, визначити своє ставлення до диску-

сійних питань з теми роботи. *Рекомендовано таку структуру контрольної роботи:*

- 1) титульна сторінка;
- 2) зміст контрольної роботи, де наводяться заголовки теми та номери сторінок;
- 3) основна частина, що складається з трьох основних розділів, які можуть поділятися на два-три підрозділи, і за змістом повинні відповідати питанням варіанта, підпорядковуватись основній меті та завданням, мати приблизно однаковий обсяг;
- 4) додатки, які мають містити допоміжні матеріали (таблиці цифрових даних, графіки, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово "Додаток". Додаток повинен мати тематичний заголовок. Якщо в контрольній роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими цифрами (наприклад: "Додаток 1"). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов'язковими;
- 5) список використаної літератури розміщують наприкінці роботи в алфавітному порядку у такій послідовності:
 - закони і нормативні акти;
 - джерела фактичних даних;
 - літературні та наукові джерела;
 - матеріали періодичних видань.

У літературних і наукових джерелах вказують прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, назву видавництва, рік видання; для статей, які опубліковані в періодичній пресі, зазначають прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату видання газети.

Обсяг контрольної роботи має становити щонайбільше 20 сторінок формату А4, надрукованих на принтері (розмір шрифту — 14, рекомендується шрифт Times New Roman, інтервал між рядками — 1,5, верхнє і нижнє поля — по 2 см, ліве поле — 2,5, праве — 1,3, колонититули — по 0,5).

Грамотність оформлення. Ця важлива вимога до контрольної роботи забезпечує її високу якість. У роботі не повинно бути граматичних і стилістичних помилок. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення зносок, посилання на використану літературу.

Технічне оформлення контрольної роботи здійснюється відповідно до вимог "Методичних рекомендацій щодо підготовки та оформлення контрольних робіт".

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
2. Внутрішні консультанти, консультанти універсали та спеціалісти, особливості функціонування окремих консультантів.
3. Управління консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Варіант 2

1. Характерні риси управлінського консультування.
2. Функції професійних консалтингових асоціацій. Кодекси поведінки професійних асоціацій.
3. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту. Вимоги до консультанта.

Варіант 3

1. Еволюція консалтингу.
2. Кодекс етики Асоціації фірм з управлінського консультування у США.
3. Маркетинг консалтингових послуг.

Варіант 4

1. Сфери діяльності консалтингових компаній.
2. Стандарти професійної практики Асоціації фірм з управлінського консультування у США.
3. Безкоштовні та платні консалтингові послуги. Визначення ціни консалтингових послуг.

Варіант 5

1. Причини попиту на послуги консультантів.
2. Українські консалтингові асоціації.
3. Види оплати консалтингових послуг.

Варіант 6

1. Методи діагностики організації.
2. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
3. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура в консалтингових компаніях.

Варіант 7

1. Базові цінності організації.
2. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
3. Фінансове планування в консалтингових компаніях та окремих консультантів.

Варіант 8

1. Проблеми організації з позиції консалтингу.
2. Консультування і характер змін в організації. Основні види змін в організації. Управління процесом змін в організації.
3. Загальні вимоги до тестів. Тести: поставлення питань і тверджень, розміщення питань, формат анкети та інструкція.

Варіант 9

1. Типові методи самодіагностики організації.
2. Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту. Підготовчий етап консалтингового проекту.
3. Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Анкети: корекція анкет, збирання даних, аналіз результатів досліджень.

Варіант 10

1. Особливості функціонування консалтингових компаній. Організаційна культура в консалтингових компаніях.
2. Постановка діагнозу проблем організації. Планування змін в організації.
3. Етичні норми тестування.

МАУП

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. *Блок П.* Безупречный консалтинг. — 2-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
3. *Бейч Э.* Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
4. *Бивас С., Твитчелл Д.* Руководство по управленческому консалтингу: Пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004.
5. *Пригожин А. А.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.

Додаткова

6. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сефериана. — СПб.: Питер, 2007.
7. *Васильев Г. А., Деева Е. М.* Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальности 061100. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
8. *Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран-членов СЭВ* / Под ред. Л. Ф. Демарцевой. — М.: МНИИПУ, 1989.
9. *Трофимова О. К.*, www.consider.ru
10. *Управленческий консультант. Настольная книга руководителя.* — К.: ТзОВ “БУК”, 2005.
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.: Изд-во Эксмо, 2005.
14. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
15. *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом “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 дисциплін “Управлінське консультування”, “Основи управлінського консультування”	5
Зміст дисциплін “Управлінське консультування”, “Основи управлінського консультування”	6
Питання для самоконтролю	10
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	13
Варіанти контрольних робіт	15
Список літератури.....	17

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *С. Г. Рогузько*
Комп’ютерне верстання *А. А. Кучерук*

Зам. № ВКЦ-4315

Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк ротативний трафаретний.

Наклад 30 пр.

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

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*