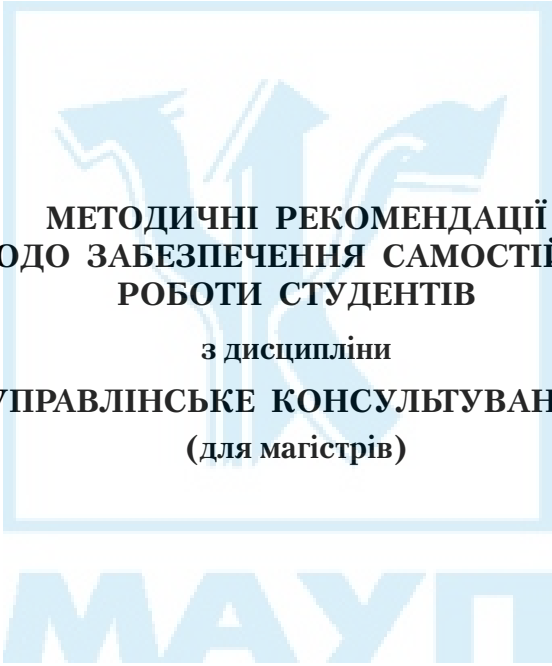


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



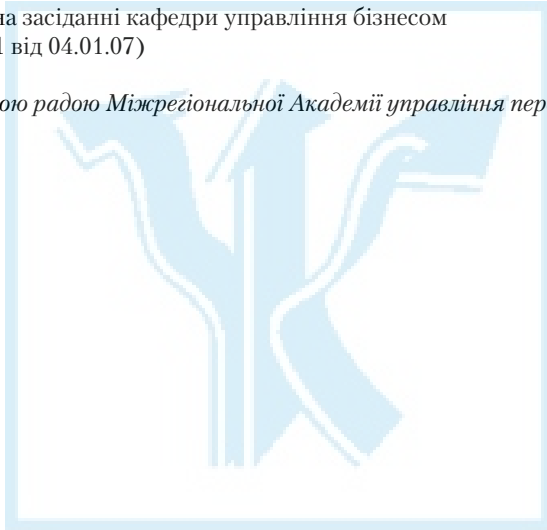
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**
з дисципліни
“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”
(для магістрів)

Київ 2007

Підготовлено доцентом кафедри управління бізнесом *В. П. Костіним*

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом
(протокол № 1 від 04.01.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Костін В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Управлінське консультування” (для магістрів). — К.: МАУП, 2007. — 36 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Управлінське консультування”, методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів під час підсумкового контролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом 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 “Управлінське 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 — отримання 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 “Управлінське консультування”.

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

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

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Управлінське 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 “Управлінське 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 мають бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“УПРАВЛІНСЬКЕ 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 та еволюція консалтингу</p> <p>2 Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні</p> <p>3 Причини попиту консалтингових послуг і популярності професії консультанта з управління</p> <p>4 Консультанти-універсали та консультанти-спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління</p> <p>5 Базові цінності організації і проблеми організації з позиції консалтингу</p>

1	2
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	Консультації і зміни в організації
11	Структура консультаційної служби
12	Консалтинговий бізнес
13	Змістовий модуль III. Особливості консультування у різних галузях управління Приклади практичного управлінського консультування організацій
Разом годин: 164	

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КОЖНОЇ ТЕМИ

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

Тема 1. Сутність та еволюція консалтингу

Управлінське консультування як процес. Управлінське консультування як професійна служба. Управлінське консультування як бізнес. Характерні риси управлінського консультування.

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

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

2. Поняття управлінського консультування як процес, професійна служба, бізнес.
3. Характерні риси управлінського консультування.
4. Еволюція управлінського консультування в західних країнах.
5. Еволюція управлінського консультування в країнах східної Європи та СРСР.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що розуміють під процесом консультування?
2. Яка якість відрізняє менеджера від консультанта з управління?
3. Розкрити зміст поняття управлінського консультування як до-радчої служби.
4. Перелічити основоположників управлінського консультуван-ня.
5. Перелічити країни східної Європи, в яких активно розвиваєть-ся консалтингова діяльність.
6. Пояснити природу особливих знань і навичок консультантів з управління.

Тести для самоконтролю

1. Під процесом консультування розуміють:

- а) керівництво упровадженням запропонованих рекомендацій в організації клієнта;
- б) сукупність послідовних дій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації клієнта, причому консультант відповідає тільки за якість рекомендацій;
- в) керівництво персоналом організації, яка консультується, у якості менеджера в період упровадження змін.

2. Клієнт запрошує консультанта 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 його виконання;

- б) консультант не бере участі;
- в) консультант розв'язує і виконує завдання.

4. Консультант повинен:

- а) тимчасово керувати організацією, яка консультиється;
- б) приймати делікатні рішення від імені менеджерів;
- в) дати пораду;
- г) особисто керувати заходами, які спрямовані на досягнення позитивних змін в організації, яка консультиється.

5. Консультант відповідає:

- а) за 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 консультивання організації клієнта.

7. Основоположниками управлінського консультивання є:

- а) Е. Бейч, П. Блок, М. Кубр;
- б) П. Друкер, А. Стрікланд, М. Портер;
- в) Ф. Тейлор, Ф. Гільберт, Г. Гантт.

8. Відома консалтингова компанія McKinsey & Company створена:

- а) в 1914 р.;
- б) в 1917 р.;
- в) в 1925 р.;
- г) в 1930 р.

9. У східній Європі у ХХ ст. консалтингова діяльність почала розвиватися в таких соціалістичних країнах:

- а) Югославії;
- б) Польщі;
- в) Угорщині;
- г) Албанії.

10. В СРСР функціонували спеціалізовані консультативні центри у таких містах:

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

Література [1–5; 7–9]

Тема 2. 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. Спрямованість ринку в Україні.

Теми рефератів

1. Ринок консалтингових послуг у США і розвинених європейських країнах.
2. Описати спеціалізації кількох великих іноземних консалтингових компаній.
3. Ринок 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 працює у малій, середній і великій іноземній консалтинговій компанії?
3. Який дохід мають малі, середні і великі іноземні консалтингові компанії?
4. Скільки консультантів у середньому працює в українській консалтинговій компанії?
5. Назвати моделі менеджменту, характерні для більшості українських підприємств.

Тести для самоконтролю

1. У середині першого десятиріччя XXI ст. світовий ринок консалтингових послуг оцінюватиметься:

- а) у 30 млрд дол. США;
- б) у 100 млрд дол. США;

- в) у 200 млрд дол. США;
- г) у 300 млрд дол. США.

2. У західних країнах у середній консалтинговій компанії:

- а) кількість консультантів становить 100–300 осіб, річний дохід – до 20 млрд дол. США;
- б) кількість консультантів становить 100–300 осіб, річний дохід – до 20 млн дол. США;
- в) кількість консультантів становить 300–1000 осіб, річний дохід – до 20 млрд дол. США;
- г) кількість консультантів становить 300–1000 осіб, річний дохід – 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 належить до такого напрямку консалтингу:

- а) управління виробництвом;
- б) системи менеджменту якості;
- в) управління проектами;
- г) експертної оцінки майна.

5. В Україні упровадження бюджетування належить до такого напрямку консалтингу:

- а) управління фінансами;
- б) управління персоналом;
- в) стратегічного управління;
- г) управління проектами.

6. У західних країнах у великій консалтинговій компанії:

- а) кількість консультантів становить 300–1000 осіб, річний дохід – кілька млрд дол. США;
- б) кількість консультантів становить 300–1000 осіб, річний дохід – кілька млн дол. США;

- в) кількість консультантів становить 300–60000 осіб, річний дохід — кілька млрд дол. США;
- г) кількість консультантів становить 300–1000 осіб, річний дохід — кілька млн дол. США.

Література [4; 9; 10; 17]

Тема 3. Причини попиту консалтингових послуг і популярності професії консультанта з управління

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

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

Теми рефератів

1. Шляхи одержання особливих знань і навичок консультантів.
2. Неупереджений погляд збоку як необхідна умова об'єктивності консультанта.
3. Процес навчання клієнта з допомогою управлінської консультації.
4. Недоцільність управлінського консультування для обґрунтування рішень, уже прийнятих керівництвом організації.
5. Причини високого попиту на висококваліфікованих консультантів на ринку праці.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Пояснити причину економії коштів клієнта, який скористався послугами консультанта.
2. Пояснити природу особливих знань і навичок консультантів з управління.
3. З якої причини успішні компанії користуються послугами консультантів?
4. Перелічити причини популярності професії консультанта з управління.

Тести для самоконтролю

1. До причин бажання скористатися послугами консультантів належать:

- а) економія коштів;
- б) оперативність рішень складних проблем організації;
- в) складність структури організації.

2. Іноді консультанта запрошують для обґрунтування вже прийнятого рішення клієнтом. У цьому разі консультант:

- а) допоможе клієнту реалізувати це рішення;
- б) визнає за краще відмовитися від виконання такого рішення;
- в) намагатиметься переконати клієнта змінити своє рішення.

3. Природа особливих знань і навичок консультантів з управління обумовлена:

- а) особливою освітою консультанта;
- б) високою відповідальністю;
- в) досвідом роботи.

4. До причин популярності професії консультанта належать:

- а) вільний графік роботи з гарантованою високою заробітною платнею;
- б) свобода вибору клієнта;
- в) чудові можливості для кар'єрного росту;
- г) відносна простота входу в консалтинговий бізнес та виходу з нього.

Література [1–4; 10]

Тема 4. Консультанти-універсали та консультанти-спеціалісти. Вимоги до консультанта з управління

Консультанти-універсали. Консультанти-спеціалісти.

Спеціальні (технічні) навички 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 придбання консультантом консалтингових навичок.
5. Класифікація консалтингових послуг.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. У чому полягає відмінність консультантів-універсалів від консультантів спеціалістів?
2. Перелічити основні навички, якими повинен володіти консультант з управління.
3. Яка навичка набувається консультантом з управління лише у процесі практичного консультування?

Тести для самоконтролю

1. Консультанти-спеціалісти допомагають клієнту вирішувати проблеми організації у напрямках:

- а) юридичних;
- б) обґрунтування стратегії організації;
- в) удосконалення стилю керівництва;
- г) економічних.

2. Консультанти-універсали допомагають клієнту вирішувати проблеми організації у напрямках:

- а) діагностики організації;
- б) технічних;
- в) аудиторських;
- г) діловодства і документообігу.

3. Лише у процесі практичного консультування консультантом з управління набуваються навички:

- а) технічні;
- б) міжособистісного спілкування;
- в) консалтингові.

4. У середньому консультант витрачає на спілкування з клієнтом:

- а) 50 % часу;
- б) 60 % часу;
- в) 70 % часу;
- г) 80 % часу.

5. У навчальному закладі консультантом з управління набувають-
ся навички:

- а) технічні;
- б) міжособистісного спілкування;
- в) консалтингові.

Література [1–5; 7]

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

Керованість. Інноваційність. Клієнтність.

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

Теми рефератів

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

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічити управлінські проблеми організації.
2. Назвати проблему організації, для якої характерна зосередженість підрозділів на внутрішніх проблемах у відриві від цілей суміжних підрозділів.
3. Назвати проблему організації, яка виникає тоді, коли накази керівника організації дублюють службову інструкцію.
4. Назвати проблему організації, яка неспроможна викликати нововведення.
5. Для якого стилю керівництва характерним є переважання кількості наказів зі стягненнями над кількістю наказів із заохоченнями персоналу організації?

Тести для самоконтролю

1. До базових цінностей організації належать:

- а) керованість;
- б) клієнтність;
- в) прибуток;

- г) стратегія;
- д) інноваційність;
- е) місія.

2. До проблем у споруді організації належать:

- а) некерованість;
- б) розсіювання цілей;
- в) замкненість підрозділів;
- г) ігнорування організаційного порядку.

3. До проблем в організаційних відносинах належать:

- а) безсуб'єктність;
- б) несумісність особистості з функцією;
- в) бюрократія;
- г) маятникові рішення.

4. До проблем управлінських рішень належать:

- а) переважання особистих відносин над службовими;
- б) панування структури над функцією;
- в) конфлікт;
- г) дублювання організаційного порядку.

5. Поняття, протилежне за значенням поняттю “інноваційність”:

- а) мотивація;
- б) інверсія;
- в) стагнація;
- г) позиційність.

6. “Кліка” — це проблема в організації, яка означає:

- а) зговір працівників, які користуються ресурсами організації в особистих цілях;
- б) група працівників, яка конфліктує з керівництвом організації;
- в) група працівників, яка конфліктує з іншою групою працівників.

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.

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 аналізу “Життєвого циклу організації”.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яку орієнтацію повинна переважно мати організація у методі самодіагностики “Хрестовина”?
2. Скільки часу, як правило, відводиться на самодіагностику організації?
3. Результати самодіагностики організації стосуються до попереднього чи остаточного діагнозу?

Тести для самоконтролю

1. Малюнки з образами організації використовуються у методі самодіагностики:

- а) “Метафора”;
- б) “Хрестовина”;
- в) аналізу “Життєвого циклу організації”;
- г) аналізу управлінських помилок;
- д) аналізу проблем організації.

2. У методі “Хрестовина” інноваційність та ініціативність персоналу протиставляються:

- а) ієрархічності і повазі до влади;
- б) орієнтації на ринок;
- в) стагнації.

3. Для стадії життєвого циклу організації “зрілість” характерними є:

- 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 такий метод:

- а) аналіз управлінських помилок;
- б) аналіз проблем організації;
- в) аналіз “Життєвого циклу організації”;
- г) “Метафора”;
- д) “Хрестовина”.

Література [5; 6]

Тема 7. Основні методи діагностики організації

Метод діагностичного інтерв'ю. Метод аналізу розпорядчої документації. Метод діагностичного спостереження за поведінкою в організації.

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.

Контрольні питання і навчальні завдання

- 1. Перелічити види інтерв'ю, що сприяє розвитку.
- 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 визначних та ініціативних наказів керівника організації?

5. Пояснити поняття діагностики організації “слабкий сигнал”.

Тести для самоконтролю

1. В інтерв'ю, що сприяє розвитку як правило, консультант:

- а) пасивний і не має особливого впливу на спрямованість розмови;
- б) активно взаємодіє з респондентом;
- в) діє відповідно до вказівок керівника організації.

2. Позиційний аналіз в організації дає змогу:

- а) підвищити продуктивність праці в організації;
- б) виявити осіб, яких доцільно залучити до реалізації новин;
- в) виявити осіб, які чинитимуть опір майбутнім змінам.

3. Здійсненість управлінських рішень визначається як:

- а) відношення кількості ініціативних рішень до кількості визначених рішень;
- б) відношення кількості зміцнюючих рішень до кількості дублюючих рішень;
- в) відношення кількості виконаних рішень до загальної кількості прийнятих рішень.

4. Інноваційність організації визначається як відношення кількості інноваційних наказів і розпоряджень до кількості:

- а) визначених наказів;
- б) одноразових наказів;
- в) ініціативних наказів.

5. Переважання кількості стягнень над кількістю заохочень свідчить:

- а) про демотивуючий стиль керівництва;
- б) про самоцентризм керівництва;
- в) про бюрократію.

6. До активного діагностичного спостереження належать:

- а) включене спостереження;
- б) проблематизуюче спостереження;
- в) спостереження за конкурентами.

7. До пасивного спостереження належать:

- а) спостереження, у якому беруть участь;
- б) анкетування;
- в) спостереження за радами.

Література [5; 11]

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

Етичні норми тестування

Історія виникнення тестів. Особливості тестування (анкетування) персоналу організації. Загальні вимоги до тестів. Варіанти шкал та оцінок у тестах. Види анкет. Етичні норми тестування.

Теми рефератів

- 1. Функції психологічного тестування.
- 2. Технічні і методологічні принципи тестування персоналу.
- 3. Сфера використання тестів.
- 4. Психологічна діагностика організації і персоналу.

Контрольні питання і навчальні завдання

- 1. Для оцінки яких здібностей використовуються тести на оцінювання особистості?
- 2. Перелічити різновиди тестів.
- 3. Чи можуть психологічні тести претендувати на абсолютну достовірність?
- 4. Розкрийте зміст поняття “надійність тесту”.
- 5. Розкрийте зміст поняття “валідність тесту”.
- 6. Перелічити варіанти шкал оцінок відповіді протестованого.
- 7. З якою метою здійснюється коригування анкет?

Тести для самоконтролю

1. Тести досягнень використовуються з такою метою:

- а) для складання іспитів;
- б) для використання у профорієнтації;
- в) для оцінки особистості;
- г) для виявлення неінтелектуальних здатностей.

2. Цінність (якість) тестів доводиться:

- а) логічно;

- б) інтуїтивно;
- в) емпірично.

3. *Одноманітність проведення тестування й оцінка виконання тесту визначається як:*

- а) надійність тесту;
- б) валідність тесту;
- в) стандартизація тесту.

4. *Питання і ствердження у тестах за категоріями групуються з метою:*

- а) визначення валідності тесту;
- б) визначення “стратегічного зрізу”;
- в) одержання надійної інформації;
- г) одержання абсолютно достовірної інформації.

5. *Етичні норми тестування спрямовані:*

- а) на забезпечення надійності тестів;
- б) визначення валідності тестів;
- в) запобігання неправильному використанню тестів;
- г) ефективного використання тестів.

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. Постановка діагнозу проблеми організації. Планування змін в організації. Упровадження консалтингового проекту. Завершення консалтингового проекту.

Теми рефератів

1. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
2. Принципи виявлення потенційних консультантів.
3. Підготовчий етап як важлива складова консалтингового проекту.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Описати способи взаємодії консультанта з клієнтом.
2. Перелічити причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом.
3. Типовий консалтинговий проект охоплює п'ять етапів. Чи можна на практиці викреслити з проекту один або кілька етапів?
4. Які фази включає підготовчий етап консалтингового проекту?
5. Скільки часу відводиться у середньому на попередній діагноз організації?
6. Які розділи включає пропозиція клієнту?
7. Описати процес вибору варіанта рішення проблеми.
8. На якому етапі консалтингового проекту обговорюються умови завершення співробітництва?

Тести для самоконтролю

1. При взаємодії консультанта з клієнтом як спеціаліста:

- а) консультант грає пасивну роль;
- б) клієнт грає пасивну роль;
- в) консультант і клієнт працюють сумісно.

2. При взаємодії консультанта з клієнтом як виконавця рішення приймаються:

- а) клієнтом;
- б) консультантом;
- в) сумісно клієнтом і консультантом.

3. При взаємодії консультанта з клієнтом 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 високим, якщо клієнт не бажає співпрацювати з консультантом у повному обсязі;
- б) винагорода консультанта залежить від ступеня співпраці з клієнтом;
- в) дає змогу консультанту уникнути відповідальності за якість управління рекомендацій.

5. *Попередній діагноз проблеми є складовою:*

- а) етапу постановки діагнозу;
- б) фази укладання контракту;
- в) підготовчого етапу.

6. *Фінальною фазою підготовчого етапу є:*

- а) контракт на консультування;
- б) пропозиції клієнту;
- в) попередній діагноз проблеми.

7. *Основним завданням діагностики організації є:*

- а) розроблення планів за змінами структури організації;
- б) виявлення винних у виробничих помилках;
- в) виявлення причин, які викликають проблему.

8. *Після завершення консалтингового проекту ефективність консультування визначається:*

- а) за відповідністю планових і фактичних витрат часу на консультування організації;
- б) за якістю процесу консультування;
- в) за вартістю консалтингового проекту;
- г) за перевагами, які одержав клієнт.

9. *Остаточне рішення про завершення консалтингового проекту приймає:*

- а) консультант;
- б) клієнт;
- в) сумісно консультант і клієнт.

Література [1–3; 5; 7]

Тема 10. 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. Взаємодія організації та нововведень.
2. Особливості взаємодії організацій та нововведень.
3. Сприйнятливність організації до нововведень.
4. Інноваційний потенціал та його оцінка.
5. Причини успіху та краху організацій.

Контрольні питання і навчальні завдання

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

Тести для самоконтролю

1. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) економічні фактори;
- б) постачальники;
- в) політичні фактори;
- г) споживачі.

2. До зовнішнього середовища непрямої дії належать:

- а) конкуренти;
- б) соціокультурні фактори;
- в) науково-технічні фактори;
- г) державні органи.

3. До елементів внутрішнього середовища належать:

- а) мета організації;
- б) організаційна культура;
- в) споживачі;
- г) керованість.

4. Опір персоналу змінам:

- а) є сенсом консультування;
- б) має бути придуманий клієнтом та консультантом;
- в) є природним для людини.

5. Назвіть фактор, протилежний змінам та спрямований на збереження рівноваги в організації:

- а) страх перед невідомим;
- б) стабільність в організації;
- в) страх перед можливою невдачею;
- г) відсутність поваги до керівництва організації.

Література [1–7]

Тема 11. Структура як консультаційна служба

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

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. Іноземні консалтингові компанії на закордонному ринку.
2. Особливості стратегій консалтингових компаній.
3. Особливості іноземних консалтингових асоціацій.
4. Українські асоціації консультантів.
5. Аналіз етичних норм та стандартів діяльності 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 полягають переваги одинокого консультанта перед великою консалтинговою компанією?
4. Яку мету ставить перед собою розробка стратегії консалтингової компанії?
5. Чи включає стратегія консалтингової компанії можливість співпраці з іншими компаніями та консультантами?
6. Перелічити види правових форм консалтингових компаній.
7. Які заходи здійснюються керівництвом проекту на підготовчій фазі організації роботи команди консультантів?
8. Які етапи має співбесіда при відборі кадрів у консалтингову компанію?

9. З якою метою до співбесіди включають ситуаційне завдання?
10. Чи є обов'язковим членство консультанта у консалтинговій асоціації?

Тести для самоконтролю

1. Великі консалтингові компанії прагнуть створити портфель замовлень на такий мінімальний термін:

- а) 1 місяць;
- б) 2 місяці;
- в) 3 місяці;
- г) 4 місяці.

2. Створення сумісного підприємства, злиття та реорганізація належать до такого виду послуг:

- а) функціональної сфери;
- б) проблем бізнесу;
- в) особистих підходів до процесу консультування.

3. 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'язання корпорації.

4. Організаційна структура консалтингових компаній, як правило, формується:

- а) за дивізіональним принципом;
- б) за лінійно — штабним принципом;
- в) за лінійним принципом.

5. Відмінність регіональної контори від філіалу консалтингової компанії полягає у тому, що:

- 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 сумісно з консультантами компанії.

6. *Нормальною у великих консалтингових компаніях вважається така плинність кадрів:*

- а) 5–10 % на рік;
- б) 10–15 % на рік;
- в) 15–20 % на рік.

7. *Законодавством України регламентується діяльність таких асоціацій консультантів:*

- а) Українська Асоціація Менеджменту Консультантів;
- б) Українська Асоціація Управління Проектами;
- в) Українська Асоціація Маркетингу;
- г) Всеукраїнські Громадські Організації Оцінювачів.

Література [1–5; 7]

Тема 12. Консалтинговий бізнес

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

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 одиноких консультантів.

Теми рефератів

1. Реклама консалтингових послуг.
2. Особистості набуття досвіду у консалтингу.
3. Визначення ціни консалтингових послуг.
4. Фінансове планування в консалтингових компаніях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яким чином консультант-початківець може набути досвіду?
2. За якими чинниками контакти без повідомлення приречені на невдачу?
3. Чи необхідно пропонувати консультанту стовідсоткову гарантію задоволення клієнта результатами роботи?
4. Яка інформація необхідна для визначення вартості консалтингових послуг методом планування від потреб?
5. У яких випадках допустимі безкоштовні консалтингові послуги?

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. *Безперспективною вважається реклама консалтингових послуг у таких засобах масової інформації:*

- а) у пресі;
- б) на радіо;
- в) в Інтернеті;
- г) на телебаченні.

3. *Суттєвим недоліком погодинної оплати консалтингової послуги є:*

- а) легкість та ясність оплати за послугу;
- б) оплата здійснюється за відпрацьований час, а не за виконану роботу;
- в) клієнту не гарантується висока якість роботи за дострокового виконання проекту.

4. *Валовий прибуток консалтингової компанії витрачається на такі цілі:*

- а) участь власників у прибутку, формування резервів, оборотних фондів та інвестиції у перспективні проекти;
- б) оплату праці консультантів;
- в) накладні витрати;
- г) адміністративні витрати, маркетинг, податки тощо.

5. *Оплату консалтингових послуг по факту доцільно використовувати в таких випадках:*

- а) при виплаті відсотка від результату;
- б) при проведенні публічних семінарів;
- в) при пошуку персоналу для замовника;
- г) при фіксованій оплаті.

Література [1; 3; 5; 7]

Змістовий модуль III. Особливості консультування у різних галузях управління

Тема 13. Приклади практичного управлінського консультування організацій

Характер консультування за загальними питаннями управління. Шляхи удосконалення організаційної структури компанії. Шляхи удосконалення фінансової структури компанії. Допомога консультанта у комплектуванні штатів та підбиранні персоналу. Допомога консультанта у мотивації та винагороді персоналу. Особливості консультування з питань управління малими підприємствами. Зв'язок місії підприємства з його реструктуризацією.

Теми рефератів

1. Удосконалення організаційної структури компанії.
2. Удосконалення фінансової структури компанії.
3. Консалтингові послуги з підбирання персоналу.
4. Формування консультантом стратегії та місії організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Як ви розумієте поняття “багатофункціональність проблеми”?
2. У чому полягає недосконалість менеджменту у лінійно-функціональній структурі управління в умовах зростання організації?
3. Яка послідовність будівництва матриці проєкцій функцій?
4. Які види центрів фінансової відповідальності зазвичай розрізняють?
5. Чим різняться центр прибутку та центр інвестицій?

Тести для самоконтролю

1. *Міждисциплінарність проблеми полягає у:*
 - а) виокремленні проблеми однієї з чисельних функцій ділової активності;
 - б) виокремленні проблеми одночасно у кількох функцій ділової активності і взаємозв'язків між ними;
 - в) розгляді проблеми з кількох позицій.

2. При зміні організаційної структури організації рекомендується дотримуватися норми керованості і у керівника підрозділу має бути в управлінні не більше:

- а) 2–3 підлеглих;
- б) 4–5 підлеглих;
- в) 6–7 підлеглих;
- г) 8–9 підлеглих.

3. Для центру прогнозованих витрат характерними є такі особливості:

- а) на “вхід” центру надходять обсяги готової продукції;
- б) “вихід” зазвичай являє собою натуральні величини, які мають фізичні вимірники;
- в) “вхід” та “вихід” центру вимірюватимуться у грошовому вираженні;
- г) “вхід” обов’язково вимірюється в кількісних вартісних показниках.

4. Компанії звертаються до послуг консультантів під час пошуку керівних кадрів з таких причин:

- а) дешевше, ніж у звичайний спосіб;
- б) надійність зберігання конфіденційності в організації;
- в) небажаною є реклама вакантної посади.

5. Зазначте найпоширенішу помилку, яка характерна для керівника організації при мотивації персоналу:

- а) залежність рівня заробітної платні від складності роботи;
- б) рівень заробітної платні персоналу є основним фактором;
- в) залежність рівня платні від стажу роботи.

6. У консалтингу підприємство визнається малим, якщо:

- а) кількість робітників в організації не перевищує визначений рівень, запроваджений законодавством;
- б) вартість проданої продукції перевищує визначений рівень;
- в) капіталовкладення у підприємство перевищує визначений рівень;
- г) адміністративне та оперативне керівництво перебуває в руках однієї-двох осіб.

Література [1; 10; 17]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Управлінське консультування як процес, служба, бізнес.
2. Характерні риси управлінського консультування.
3. Еволюція консалтингу.
4. Ринок консалтингових послуг за кордоном. Поняття малої, середньої і великої консалтингової компанії.
5. Ринок консалтингових послуг в Україні. Спрямованість ринку.
6. Причини попиту на послуги консультантів.
7. Причини популярності професії консультанта з управління.
8. Консультанти-універсали.
9. Консультанти-спеціалісти.
10. Вимоги до консультантів з управління.
11. Базові цінності організації.
12. Проблеми організації з позиції консалтингу — проблеми у споруді організації.
13. Проблеми організації з позиції консалтингу — проблеми в організаційних відносинах.
14. Проблеми організації з позиції консалтингу — проблеми в управлінських рішеннях.
15. Метод самодіагностики організації “Метафора”.
16. Метод самодіагностики організації “Хрестовина”.
17. Метод аналізу “Життєвого циклу організації”.
18. Метод аналізу управлінських помилок.
19. Метод аналізу проблем організації.
20. Метод діагностики організації — діагностичне інтерв’ю.
21. Метод діагностики організації — аналіз розпорядчої документації.
22. Метод діагностики організації — діагностичне спостереження за поведінкою в організації.
23. Загальні вимоги до тестів.
24. Види тестів.
25. Етичні норми тестування.
26. Взаємодія консультанта з клієнтом як спеціаліста.
27. Взаємодія консультанта з клієнтом як виконавця.
28. Взаємодія консультанта з клієнтом як партнера.
29. Причини необхідності співробітництва консультанта з клієнтом.

30. Типові правила поведінки клієнта і консультанта при виконанні консалтингового проекту.
31. Життєвий цикл і етапи консалтингового проекту.
32. Підготовчий етап консалтингового проекту.
33. Постановка діагнозу проблеми організації.
34. Планування змін в організації.
35. Упровадження консалтингового проекту.
36. Завершення консалтингового проекту.
37. Характер змін в організації.
38. Причини опору змінам.
39. Основні види змін в організації.
40. Управління процесом змін в організації.
41. Консалтингові компанії у структурі консалтингової служби.
42. Внутрішні консультанти.
43. Одинокі (індивідуальні) консультанти. Консультуючі викладачі.
44. Стратегія консалтингових компаній.
45. Правові форми консалтингового бізнесу.
46. Типова організаційна структура консалтингової компанії.
47. Управління виконанням консалтингового проекту.
48. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
49. Навчання консультантів у консалтингових компаніях. Організаційна культура у консалтингових компаніях.
50. Професійні консалтингові асоціації.
51. Українські асоціації консультантів.
52. Етичні норми і стандарти практичної діяльності консалтингових компаній.
53. Імідж консультанта. Рекомендації клієнтів — ознака високого іміджу консультанта.
54. Способи набуття досвіду, потрібного консультанту.
55. Види маркетингу консалтингових послуг: публікації книг, статей, брошур; реклама у засобах масової інформації; заходи PR; торгові ярмарки та виставки; презентації; контакти без попередження.
56. Безкоштовні та платні консалтингові послуги.
57. Чинники, від яких залежить ціноутворення консалтингових послуг.
58. Визначення ціни консалтингових послуг: планування від потреб, планування від клієнта.

59. Види оплати консалтингових послуг: погодинна, фіксована, за одну людину, по факту виконання робіт, відсоток від результату.
60. Фінансове планування в консалтингових компаніях. Фінансове планування одиноких консультантів.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ПІД ЧАС ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Контроль знань з дисципліни “Управлінське 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 протягом семестру, у т. ч.:	від 0 до 40 балів, у 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 й 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 цієї дисципліни здійснюється у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких містить три питання.

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

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо відповідь студента:

- містить повне, розгорнуте, правильне та обґрунтоване викладення матеріалу;
- свідчить при цьому про високий рівень знань студента усієї програми навчальної дисципліни, його вміння користуватися різними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості;
- відображає чітко 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 змістового матеріалу, порівняння різних поглядів на певну проблему, самостійні висновки студента, формулювання та аргументацію його позиції;
- містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики тощо), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один із 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 тощо; 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, чи допущені грубі змістові помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за всі питання. У 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 в 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)]: Пер. с англ. / Под ред. М. Кубра.; 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.
6. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации: Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007.
7. *Васильев Г. А., Деева Е. М.* Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. 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.: Эксмо, 2005.

Додаткова

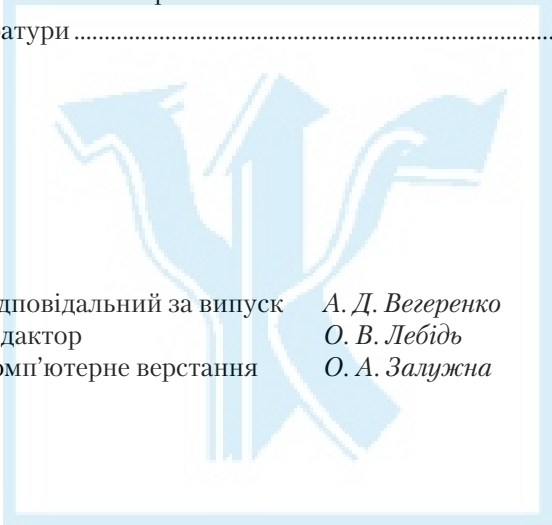
14. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.

15. *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. — 12-е изд.: Пер. с англ. — М: Изд. 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 дисципліни “Управлінське консультування”	4
Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми	5
Питання для самоконтролю	29
Критерії оцінювання знань студентів під час підсумкового контролю	31
Список літератури	34



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. В. Лебідь*
Комп'ютерне верстання *О. А. Залужна*

МАУП

Зам. № ВКЦ-3159

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП