



МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»**

Кафедра менеджменту та економіки

УЗГОДЖУЮ

Директор Навчально-наукового
інституту «Європейська школа
бізнесу»

 О. Власенко
" 08 " 2021 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та
економіки

 Ю. Ремига
" 12 " 2021 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

(цифр і назва навчальної дисципліни)

Рівень вищої освіти:	Другий (магістерський) рівень
Ступінь вищої освіти:	магістр
Галузь знань:	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність:	073 «Менеджмент»

Київ – 2021

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

Робоча програма навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» розроблена на основі навчального плану №073м/21-06, навчального плану №073мз/21-07, схваленого на засіданні Вченої ради університету (протокол №7 від 01.07.2021 р.).

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

Завідувач кафедри менеджменту та економіки,
кандидат економічних наук, доцент

 Ю. Ремига

Робоча програма навчальної дисципліни обговорена та схвалена на засіданні кафедри менеджменту та економіки, протокол № 8 від «14» 09 2021 р.

Завідувач кафедри менеджменту та економіки

 Ю. Ремига

Гарант ОП

 О. Банар

Плановий термін між ревізіями – 1 рік
Контрольний примірник

ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» складена відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Опис навчальної дисципліни (анотація). Дана навчальна дисципліна є теоретичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в області менеджменту. Вивчення дисципліни забезпечує одержання необхідних теоретичних знань та практичних навиків з питань управлінського консультування, без якого неможлива робота сучасних фахівців. Знання дисципліни надає можливість підвищити якість менеджменту, і, як наслідок, забезпечити стабільний розвиток організації.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»	Вибіркова	
Розділів – 2	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Рік підготовки	
Змістових розділів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: написання есе		Семестр	
		-	-
		Лекції	
Загальна кількість годин –90		16 год.	2 год.
		Практичні	
		16 год.	4 год.
Тижневе навантаження: аудиторних – 2,0 самостійної роботи студента – 3,2	Освітній рівень: Другий (магістерський) рівень	Самостійна робота	
		58 год.	84 год.
		Вид контролю:	
		залік	залік

Предметом вивчення навчальної дисципліни є відносини, що виникають в процесі управлінського консультування.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» є формування у майбутніх фахівців системи компетентностей в здійсненні консалтингу та управління консалтинговим підприємством, а також забезпечення можливості використання управлінського консультування для підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів

1.2. Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» є:

- розуміння науково-методичних засад організації та управління процесом надання послуг управлінського консультування;
- засвоєння послідовності та змісту етапів управлінського консультування;
- оволодіння методами управлінського консультування, які застосовуються у різних функціональних сферах;
- засвоєння принципів організації та управління підприємствами, які надають послуги управлінського консультування;
- уміння організовувати консультант-клієнтське співробітництво;
- знання підходів до оцінки результативності та ефективності надання послуг з управлінського консультування;
- набуття практичних навичок розробки консультаційного проєкту з метою розв'язання актуальних управлінських проблем господарюючих суб'єктів.

1.3. **Компетентності та результати навчання**, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованим у термінах результатів навчання у Стандарті).

Згідно з вимогами стандарту дисципліна забезпечує набуття студентами **компетентностей**:

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.
-----------------------------------	--

Результати навчання:

В результаті вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен **знати**:

- особливості функціонування ринку консалтингових послуг і ринкової поведінки консалтингових компанії на ньому;
- сутність і принципи формування кадрової і маркетингової політики консалтингових компанії;
- принципи управління доходами і витратами консалтингових компанії;
- моделі консультування і принципи організації консультаційного процесу;
- можливості і обмеження консультування як виду професійної діяльності;
- процедури пошуку і вибору консультаційної організації; методи оцінки ефективності консультування;
- зміст консультаційної роботи на основних етапах консультування;

- принципи складання консультаційної пропозиції та її змістовне наповнення;
- методичні підходи та інструментарії проведення аналізу проблематики клієнтської організації;
- методологічні підходи щодо формування консалтингових рекомендацій та принципів їх впровадження;
- методи оцінки результативності консультування.

уміти

- використовувати сучасні методи діагностики та експертизи діяльності підприємства з урахуванням специфіки функціонування;
- розробляти технічне завдання консультанту з питань організаційного розвитку;
- володіти методами збирання інформації й методами кількісної та якісної обробки даних;
- визначати цілі й завдання консультування, потребу у внутрішньому та зовнішньому консультуванні;
- використовуючи основні методологічні підходи (експертне, проєктне і процесне консультування), обирати відповідну технологію консультування;
- використовуючи відповідний методичний інструментарій консультування, забезпечувати його якість, результативність і ефективність;
- формувати плідні відносини "консультант - клієнт".

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 год. / 3 кредити ECTS.

ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг

Поняття консультування. Предмет та метод дисципліни, її завдання, структура та взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Роль дисципліни в організаційно-економічній підготовці магістрів. Міждисциплінарний підхід до оволодіння практичними навичками управлінського консультування. Суть та загальний зміст консультаційної діяльності. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування. Передумови виникнення та історичні етапи розвитку управлінського консультування. Місія, цілі і завдання управлінського консультування. Внутрішнє та зовнішнє консультування, та їх характеристика. Управлінський консалтинг як галузь економіки та елемент інформаційної культури суспільства. Місце управлінського консультування в ринковій інфраструктурі. Ринок консультаційних послуг. Типологія консалтингових продуктів. Спеціалізація і кооперація в управлінському консультуванні. Ліцензування і сертифікування консалтингової діяльності. Професійні об'єднання консультантів. Основні причини залучення

консультантів до вирішення управлінських проблем організації. Отримання послуг консалтингових фірм як ознака високої ділової культури фірми в умовах ринкової економіки. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні. Перешкоди для розвитку консалтингової діяльності.

Тема 2. Характеристика консалтингового продукту

Консультаційна послуга як специфічний продукт підприємницької діяльності. Поняття та економічна сутність консалтингового продукту і консалтингової послуги. Відмітні риси консалтингової послуги. Межі консалтингового продукту. Предметні галузі управлінського консультування та різновиди консалтингових продуктів. Класифікація консалтингових послуг. Особливості консалтингу загального менеджменту, консалтингу адміністрування, консалтингу фінансового та інших видів менеджменту. Особливості створення консалтингового продукту. Ланцюжок створення цінності консалтингового продукту. Фактори виробництва консалтингового продукту: інформаційні ресурси, інтелектуальний капітал (індивідуальні та колективні знання, професійна майстерність), праця (робочий час консультантів), технологічне обладнання, підприємництво. Роль консультантів і замовника у створенні консалтингового продукту. Моделі консультування: «експерт-клієнт», «доктор-пацієнт», «співробітництво». Умови використання моделей різних видів. Життєвий цикл консалтингового продукту і результативність консультування. Взаємодія консультанта і клієнта на всіх етапах життєвого циклу консалтингового продукту: задуму, розробки, апробації, використання, старіння (втрати актуальності). Якість продукту та визначення показників результативності консультування. Вплив професійної майстерності консультанта та його репутації на якість консалтингового продукту.

Тема 3. Консультування як процес

Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу. Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з'ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення. Організація внутрішнього консультування. Організація зовнішнього консультування. Попередній аналіз проблем клієнтської організації. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення зустрічей. Послідовність консалтингового процесу. Етапи консультування: передконтрактна, контрактна, постконтрактна. Зміст передконтрактної фази: підготовка до консультування, попередня діагностика проблеми клієнтської організації, консалтингові пропозиції, укладання угоди про консультування. Зміст та етапи контрактної фази: економічна та соціальна діагностика клієнтської організації й уточнення її проблеми, розробка консультаційних рекомендацій, впровадження рекомендацій та управління змінами. Зміст та завдання постконтрактної фази консультування: забезпечення зворотного зв'язку, оцінка результативності внесених змін. Організація взаємодії консультанта з

керівником та фахівцями підприємства. Принципи організації відносин між клієнтом та консультантом. Документальне оформлення управлінського консультування. Форми угод, їх структура та зміст. Інтеграція консультування і навчання в організаціях. Інтеграція внутрішньо організаційного навчання і консультування. Навчання керівників у процесі консультування. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління. Коучинг як індивідуальна робота консультанта з керівником або іншим співробітником.

Тема 4. Основи організування та функціонування консалтингових фірм

Різновиди організацій, що надають консультаційні послуги. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності. Специфіка менеджмент - консалтингу як форми підприємництва. Побудова консультаційної фірми. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Прийняття рішення про запрошення консультантів. Пошук консультаційної фірми (консультанта). Визначення потенційних консультаційних фірм (консультантів). Технічне завдання консультаційній фірмі (консультанту). Критерії вибору консалтингової послуги. Вибір консультаційної організації. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання Особливості організаційної структури консалтингових фірм. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу. Консультаційний проект. Управління консультаційним проектом. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Вимоги до працівників консалтингових фірм. Професійні консультанти: роль і характер їх роботи. Критерії професіоналізму консультанта. Консультативні уміння. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Методи активізації творчого мислення. Організація праці консультантів. Форми оплати праці консультанта. Поняття стратегії консультаційної фірми. Професійні та комерційні аспекти консультаційної фірми. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Стратегії надання консультаційних послуг. Визначення діапазону послуг. Етапи систематичного стратегічного управління консалтинговою фірмою.

Тема 5. Маркетинг консалтингових послуг

Процес управління маркетингом консультаційних послуг. Формування маркетингової компетенції фірм, діючих на ринку консультаційних послуг. Розробка системи маркетингових цілей консультаційних фірм. Розробка Step-маркетингу в сфері консультаційних послуг. Політика нововведень в маркетинговій діяльності консультаційних фірм. Забезпечення якості і конкурентоспроможності консультаційних послуг. Оптимізація портфелю консультаційних послуг. Цінова політика та її роль у маркетинговій діяльності консультаційних фірм. Формування маркетингової цінової політики консультаційних фірм: визначення цілей ціноутворення; визначення

чинників, впливають на ціну консультаційних послуг; розробка стратегій ціноутворення; визначення кінцевої ціни; корегування рівня цін консультаційних послуг; оцінка і контроль цін. Методи ціноутворення на ринку консультаційних послуг. Процес розробки комплексу просування консультаційних послуг. Комплекс просування консультаційних послуг: реклама, паблісіті, “паблік рілейшенз”, стимулювання збуту послуг (СТИЗ). Розробка програми СТИЗ консультаційних послуг. Розробка системи маркетингової інформації консультаційних фірм. Організація маркетингової діяльності консультаційних фірм. Програмування маркетингової діяльності консультаційних фірм. Стратегічний і тактичний контроль маркетингу консультаційних послуг. Контроль прибутковості консультаційних фірм.

Тема 6. Професійна етика в управлінському консалтингу

Відповідальність консультанта. Особливості взаємодії консультанта й клієнта. Особисті цінності в консультуванні. Очікування клієнта. Особистісні характеристики ефективного консультанта. Природа етичних зобов'язань консультанта. Конфіденційність у консультуванні: принципи, рівні. Співвідношення юридичних і моральних засад діяльності консультанта. Дослідження й оцінка в управлінському консалтингу. Професійні організації консультантів. Стандарти управлінського консалтингу. Напрямки підвищення професійного рівня служб управлінського консалтингу.

ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Тема 7. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.

Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Форми проведення зустрічей. Поведінка консультанта під час перших зустрічей з клієнтом. Проблеми, що можуть виникнути під час перших зустрічей. Цілі, зміст та обмеження попереднього діагностування. Методи попереднього діагностування. Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Мета і інструментарій управлінської діагностики організації. Визначення формальної і неформальної структури клієнтської організації, організаційної культури, ролі і відповідальності окремих департаментів і персоналу, що залучені до визначення і розв'язання виявленої проблеми. Позиційний аналіз клієнтської організації як інструмент виявлення зон конфлікту, оцінки інноваційного потенціалу компанії. Методика проведення позиційного аналізу клієнтської організації. Аналіз і проєктування проєктивної позиційності. Суб'єктивація у позиційному аналізі. Структурування проблемного поля організації. Організаційна патологія Попереднє дослідження проблемної симптоматики клієнтської організації та визначення змісту консалтингового продукту. Форми звіту про діагностику клієнтської організації та її проблемного поля.

Тема 8. Методологія формування консультаційних пропозицій.

Залежність типу і глибини діагностики від типу проблем клієнтської організації. Інформаційна база аналізу проблеми. Планування збору даних: вимоги до збору даних, визначення необхідного рівню деталізації фактів, глибина аналізу, уніфікація звітності, обробка й упорядкування даних. Інструментарій проведення економічної діагностики. Формалізація аналітичної інформації. Методи збору інформації та аналізу проблеми. Записи, спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми, інтерв'ю. Форми та види інтерв'ю. Правила підготовки й проведення інтерв'ю та бесід. Методи експертних оцінок. Організація та проведення анкетування. Застосування дискусії (методи комісії, суду). Аналітичний інструментарій діагностики проблемного поля клієнтської організації: ієрархія проблемного поля, причинно-наслідковий аналіз проблеми, групування причин проблеми, матриці „рівень сприяння — можливість впливу”, аналіз проблемного поля методом силового поля, методом матриць, діаграми Ішикави. Бенчмаркінг як інформаційна база діагностування і виявлення проблем клієнта. Побудова ієрархії та взаємозв'язку похідних проблем. Уточнення проблеми клієнтської організації та можливостей її подолання. Методичний інструментарій консультування. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Методи дослідження і проектування цілей і функцій управління. Методи дослідження і проектування організаційних структур управління і систем прийняття рішень. Методи управлінського консультування, спрямовані на командоутворення, на управління конфліктними ситуаціями. Формування “методичного портфеля”. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Вирішення локальної проблеми клієнта усуненням «вузьких місць». Модель розробки рішення на основі концепції ідеальної системи. Вибір концепції покращень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Метод поділу проблем, побудови дерева цілей, комбінування (метод морфологічного аналізу). Методи творчої групової роботи. Методи, які побудовано на принципі відкладеного обговорення: метод мозкового штурму, конференція ідей, метод колективного блокноту. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Формування переліку критеріїв відбору альтернатив. Часові, фінансові та інноваційні обмеження реалізації альтернатив вирішення проблеми. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення. Кількісні і якісні критерії оцінки альтернатив. Вимоги до переліку критеріїв оцінки альтернатив в залежності від типу подолання проблемних зон компанії. Вибір та оцінка вагомості критеріїв оцінки альтернативних варіантів рішень. Обґрунтування вибору варіанта розв'язання клієнтської проблеми. Вибір технологічної моделі консультування. Оцінка привабливості моделі консультування та проблеми застосування різних моделей взаємовідносин за різних типів консалтингових продуктів. Доцільність використання певних моделей за різних типів консультаційних продуктів. Підходи до структуризації консалтингової пропозиції. Обов'язкові елементи консультаційних пропозицій. Вплив типу

консалтингової послуги на структуру і змістове наповнення консалтингової пропозиції. Сутнісне наповнення консультаційних пропозицій. Характеристика проблемної симптоматики, яка обумовила формулювання консультантами проблемного поля клієнтської компанії, ідентифікація проблем клієнта з погляду консультантів; методологія розв'язання проблеми, яку пропонують консультанти, очікувані результати консультування і планування робіт для їх досягнення.

Тема 9. Управління консультаційним проектом та презентація консультаційних рекомендацій.

Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Організація виконання робіт. Кадрове забезпечення реалізації консультаційного проекту. Пропозиції консалтингової компанії щодо складу проєктної команди, характеристика досвіду консультантів. Визначення ролей і повноважень консультантів та персоналу клієнтської організації за визначені результати і відповідно до обраної моделі консультування. Залучення персоналу клієнтської організації до розробки рекомендацій. Характер співробітництва консультанта і клієнта на різних етапах консультування. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта. Особливості стосунків консультанта і керівників, консультанта і працівників організації-клієнта. Особливості взаємовідносин внутрішніх та зовнішніх консультантів. Типологія і моделі взаємовідносин “консультант-клієнт”. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Мета проведення презентації консультаційних рекомендацій. Склад учасників презентації і ролі консультантів і клієнтів при підготовці та проведенні презентації консультаційних рекомендацій. Правила проведення успішної презентації. Схема проведення презентації. Структурування доповіді. Використання усної, письмової та наочної форм. Підготовка проекту реалізації консультаційних рекомендацій. Змістове наповнення проекту впровадження запропонованих змін. Визначення робіт по впровадженню заходів, оцінка необхідних ресурсів. Завдання і відповідальність консультантів на етапі впровадження рекомендацій. Порядок контролю виконання запланованих робіт з боку консультанта та керівництва клієнтської організації. Фінансові аспекти консультаційних пропозицій. Принципи оплати консультування, механізм розрахунку вартості консультування. Визначення та порядок здійснення оплати консалтингової послуг.

Тема 10. Завершення консультування та оцінювання його якості та ефективності

Принципи і умови завершення консультування. Завершення процесу консультування за різними моделями. Вибір моменту завершення консультування. Вплив типу консалтингового продукту на вибір часу закінчення консультування. Документальне оформлення консультування. Принципи документування консультаційного проекту. Звітні форми

консалтингового проекту. Документація проекту, що надається клієнту. Види звітів за консультаційними проектами. Мета завершального звіту. Структура та композиція звіту. Можливі схеми логічної побудови завершального звіту. Якість консалтингових послуг: поняття, рівні, ціна. Фактори, що визначають якість управлінського консалтингу. Оцінка якості роботи консультанта і результатів управлінського консалтингу. Роль технічного завдання в забезпеченні якості управлінського консалтингу. Проблеми визначення результативності консультування: реєстрація результатів з часовим лагом, критерії результативності консультування, розподіл відповідальності за результативність консультування між консультантом і клієнтом. Економічна та соціальна результативність, якісні та кількісні показники результативності консультування. Чинники успішності проекту консультування. Опитування персоналу клієнтської організації, як зворотній зв'язок консультування. Оцінювання ефективності процесу консультування.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий розділ 1. Теорія і методологія управлінського консалтингу												
Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	8	2	1	-	-	5	9	2	-	-	-	7
Тема 2. Характеристика консалтингового продукту	7	1	1	-	-	5	7	-	-	-	-	7
Тема 3. Консультування як процес	7	1	1	-	-	5	7	-	-	-	-	7
Тема 4. Основи організування та функціонування консалтингових фірм	8	2	1	-	-	5	9	-	2	-	-	7
Тема 5. Маркетинг консалтингових послуг	7	1	1			5	7	-	-	-	-	7
Тема 6. Професійна етика в управлінському консалтингу	5	1	1			3	7	-	-	-	-	7
Контрольна робота №1	4	-	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-
Разом за змістовим розділом 1	46	8	8	-	-	30	46	2	2	-	-	42
Змістовий розділ 2. Технології управлінського консультування												
Тема 7. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.	7	2	1	-	-	4	17	-	-	-	-	8
Тема 8. Методологія формування консультаційних пропозицій.	7	2	1	-	-	4	18	-	-	-	-	8
Тема 9. Управління консультаційним	7	2	1	-	-	4	17	-	2	-	-	8

проектом та презентація консультаційних рекомендацій.												
Тема 10. Завершення консультування та оцінювання його якості та ефективності	7	2	1			4	16	-	-			8
<i>Захист індивідуального науково-дослідного завдання</i>	12	-	2	-	-	10	12	-	-	-	-	10
<i>Контрольна робота №2</i>	4	-	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-
Разом за змістовим розділом 2	44	8	8	-	-	28	44	-	2	-	-	42
Усього годин	90	16	16	-	-	58	90	2	4	-	-	84

4. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	2
2.	Характеристика консалтингового продукту	2
3.	Консультування як процес	2
4.	Основи організування та функціонування консалтингових фірм	1
5.	Маркетинг консалтингових послуг	1
6.	Професійна етика в управлінському консалтингу	2
7.	Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.	2
8.	Методологія формування консультаційних пропозицій.	1
9.	Управління консультаційним проектом та презентація консультаційних рекомендацій.	2
10.	Завершення консультування та оцінювання його якості та ефективності	1
Разом:		16

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	1
2.	Характеристика консалтингового продукту	1
3.	Консультування як процес	1
4.	Основи організування та функціонування консалтингових фірм	1
5.	Маркетинг консалтингових послуг	1
6.	Професійна етика в управлінському консалтингу	1
7.	<i>Контрольна робота №1</i>	2
8.	Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.	1
9.	Методологія формування консультаційних пропозицій.	1
10.	Управління консультаційним проектом та презентація консультаційних рекомендацій.	1
11.	Завершення консультування та оцінювання його якості та ефективності	1
12.	<i>Захист індивідуального науково-дослідного завдання</i>	2
13.	<i>Контрольна робота №2</i>	2
Разом:		16

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Інститут консультування та ринок консалтингових послуг	5
2.	Характеристика консалтингового продукту	5
3.	Консультування як процес	5
4.	Основи організування та функціонування консалтингових фірм	5
5.	Маркетинг консалтингових послуг	5
6.	Професійна етика в управлінському консалтингу	3
7.	<i>Контрольна робота №1</i>	2
8.	Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.	4
9.	Методологія формування консультаційних пропозицій.	4
10.	Управління консультаційним проектом та презентація консультаційних рекомендацій.	4
11.	Завершення консультування та оцінювання його якості та ефективності	4
12.	<i>Захист індивідуального науково-дослідного завдання</i>	10
13.	<i>Контрольна робота №2</i>	2
Разом:		58

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Конкретна мета ІНДЗ полягає у проведенні експертної діагностики діяльності організації та формуванні проблемного поля.

Для успішного виконання ІНДЗ студент повинен знати основні визначення та терміни навчальної дисципліни, мету, завдання та зміст експертної діагностики, вміти визначити проблеми діяльності клієнтської організації.

Як початок консультативного аналізу необхідно сформулювати аналітичний опис обраної організації, акцентуючи проблеми. Надати характеристику обраної організації за всіма класифікаційними ознаками. Описати всі складові “входу”, “виходу” і процесів перетворення в організації. Описати параметри внутрішнього середовища організації. Зазначити місію організації.

Надати характеристику факторів зовнішнього середовища організації (окремо прямого і непрямого впливу). Зробити аналіз життєвого циклу. Побудувати схему організаційної структури та прокоментувати її (скільки рівнів управління, який тип, вид, чи відповідає оргструктура вимогам?). Охарактеризувати персонал організації за всіма класифікаційними ознаками, надати структуру колективу. Описати основні процеси управління персоналом. Визначити, які стимули використовуються у організації, чи відповідає система стимулювання вимогам. Які кризові ситуації виникали у діяльності обраної організації, які конфліктні або проблемні ситуації існують.

При проведенні оперативної діагностики студент повинен показати вміння застосування аналітичного інструментарію.

Індивідуальне завдання є підсумковою самостійною роботою студента, що передбачає використання отриманих знань та навиків під час лекційного

та практичного курсів з дисципліни «Управлінський консалтинг», тому виконується поступово у кілька етапів відповідно до пройденого матеріалу в межах структури курсу.

Виконання ІНДЗ є важливим етапом у підготовці до виконання дипломного проєкту (роботи) майбутнього фахівця – менеджера, адже обґрунтовує вибір теми дослідження..

Студент самостійно повинен визначити недоліки у роботі обраної організації, розглядаючи її як клієнтську, на основі проведення діагностики, спираючись на виявлені недоліки, сформулювати запитання консультанту та своє бачення щодо їх усунення.

8. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота полягає в опрацюванні окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

Самостійна робота реалізується також у формі есе, написання якого потребує успішного засвоєння змісту дисципліни «Управлінський консалтинг» та отримання навиків самостійного наукового пошуку.

Орієнтовний перелік тем есе:

1. Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст.
2. Стратегічний вибір консалтингової фірми.
3. Типи консалтингових продуктів.
4. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій.
5. Використання експертизи під час аналізу проблем.
6. Погодинна оплата консалтингових послуг.
7. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
8. Особливості товару «консалтингова послуга».
9. Види організаційно-правових форм консалтингових фірм.
10. Види винагород консультантів.
11. Методика визначення базових клієнтів консалтингової фірми.
12. Постачальники консалтингових послуг в Україні.
13. Організаційна структура філіалів консультаційної фірми.
14. Специфіка просунення консалтингових послуг в Україні.
15. Модель розробки рішення на основі концепції ідеальної системи.
16. Опір змінам при консультуванні.
17. Внутрішні та зовнішні джерела інформації в компанії.
18. Види консультаційних угод.
19. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень.
20. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
21. Поняття консалтингової послуги.
22. Ієрархічні рівні та відповідні функції співробітників консалтингової фірми.
23. Система мотивації праці консультантів.

24. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
25. Характеристика моделей консультування.
26. Постачальники консалтингового продукту в Україні.
27. Управлінська ієрархія консалтингової фірми.
28. Підходи і критерії визначення величини винагород консультантів.
29. Становлення інституту консалтингу в світі.
30. Сегментація потенційних клієнтів консалтингової фірми.
31. Перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.
32. Особливості матричної структури консалтингової фірми.
33. Основні елементи кадрової політики.
34. Ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми.
35. Форми оплати консалтингових послуг, їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів.
36. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.
37. Види консалтингових компаній.
38. Методичні підходи до розрахунку заробітку консультантів.
39. Структури управління консалтингових фірм та їх застосування.
40. Схема проведення презентації.
41. Методика визначення базових клієнтів консалтингової фірми.
42. Види і завдання кадрової політики.
43. Мета та етапи розробки консультаційних рекомендацій.
44. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
45. Основні етапи консультаційного процесу.
46. Зміст консультаційних пропозицій.
47. Алгоритм внесення змін в роботу організації.
48. Генезис консалтингу в Україні та світі.
49. Питання конфіденційності в консалтингу.
50. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.

9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» застосовуються:

- Навчання через аналіз матеріалу, постановку проблем і завдань з можливістю консультацій з викладачем, як безпосередньо, так і опосередковано через електронні засоби зв'язку.
- Практичні заняття у вигляді семінарів з мультимедійними презентаціями студентів.
- Практичні заняття у вигляді тренінгів.
- Самостійна робота з вивченням оприлюднених у системі Moodle електронних матеріалів з можливістю проведення консультацій.

10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Відповідно до плану вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» передбачається проведення поточного та підсумкового контролю:

- поточний контроль передбачає проведення опитування під час практичних занять;
- контроль виконання ІНДЗ та інших видів робіт;
- підсумковий контроль реалізується у формі заліку.

Методи контролю:

1. Оцінювання знань студента під час практичних занять.
2. Виконання завдань для самостійної роботи.
3. Виконання ІНДЗ.
4. Проведення проміжних тестів.
5. Проведення поточного контролю.
6. Проведення підсумкового заліку.

11. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Формою підсумкового контролю є **залік**, який складається очно в період призначений деканатом або за індивідуальним графіком, який затверджується навчальним планом. Основною формою підсумкового контролю є тестування, робота над практичним завданням та співбесіда.

11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи з дисципліни «Управлінський консалтинг» здійснюється в балах відповідно до табл.11.1.

Таблиця 11.1

Розподіл балів оцінювання успішності студентів з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»

Розділ І													Розділ ІІ Підсумковий контроль	Всього
Поточне тестування та самостійна робота														
Змістовий розділ 1						Змістовий розділ 2								
T1	T2	T3	T4	T5	KP1	T6	T7	T8	T9	T10	ІНДЗ	KP2		
-	5	-	5	-	10	-	5	5	5	-	15	10	40	100

*T1, T2, ..., T14 – теми занять

**KP1, KP2 – контрольні роботи

***ІНДЗ – індивідуальне науково-дослідне завдання

Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку.

Поточне оцінювання знань студентів проводиться протягом семестру у наступних формах: усне опитування студентів на практичних заняттях та оцінювання рівня їх знань; перевірка правильності розв'язання практичних задач; експрес-опитування (в усній чи письмовій формі).

Загальна оцінка знань студентів за поточним контролем

Результати поточного контролю знань студентів в цілому (за усіма формами робіт) оцінюються в діапазоні від **0** до **60** балів.

Студент допускається до підсумкового контролю за умови виконання вимог навчальної програми та у разі, якщо за поточну навчальну діяльність він набрав не менше **36** балів.

Підсумкове оцінювання знань студентів

Підсумкове оцінювання знань студентів проводиться у формі заліку.

Критерії оцінювання знань під час заліку

Максимальна кількість балів, яку можна отримати на заліку складає **40** балів (див. табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Розподіл балів оцінювання при підсумковому контролі з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг»

Оцінка в балах за поточне оцінювання	Оцінка в балах за підсумкове оцінювання	Оцінка за національною шкалою
54-60	36-40	Відмінно
45-53	30-35	Добре
36-44	24-29	Задовільно
менше 36	менше 24	Незадовільно

З урахуванням вищевикладеного результати заліку оцінюються в діапазоні від **0** до **40** балів для студентів. При цьому, якщо відповіді студента на заліку оцінені менше ніж на 30%, він отримує незадовільну оцінку за результатами заліку та незадовільну загальну підсумкову оцінку. Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на залік.

Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати **100 балів**. Загальна підсумкова оцінка в балах, за національною шкалою та за шкалою ECTS, заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента (див. табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D		
60-65	E	задовільно	
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

12. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- робоча навчальна програма дисципліни;
- плани лекцій, практичних занять та самостійної роботи студентів;
- тези лекцій з дисципліни;
- методичні рекомендації до практичних занять для студентів;
- методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
- тестові та контрольні завдання до практичних занять;
- перелік питань та завдань для поточного і проміжного контролю знань з дисципліни;
- перелік питань та завдань для перевірки практичних навичок під час заліку.

13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна (базова):

1. Кальна-Дубінюк Т.П. Управлінський консалтинг./ Т.П. Кальна-Дубінюк .-К. : ПП Лисенко М.М., 2011.-360 с.
2. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с. — URL:<http://lira-k.com.ua/preview/12163.pdf>
3. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2013. – 240 с.
4. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. Основи управлінського консультування: навч. посіб. /-Донецьк: ТОВ «ВРА „Епіцентр», 2013. 188 с.

Допоміжна:

1. Антошкіна Л.І. Управлінське консультування: навч. посіб. / Л.І. Антошкіна– Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 155 с.
2. Гонtareва І.В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / І.В. Гонtareва– Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 134 с.
3. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Укладач: С.І.Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
4. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб./ Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
5. Семеняк І. В. Основи управлінського консультування: навч. посібник /Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 128 с.
6. FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014–2015. December 2015. P. 8–9. URL: [http:// www.feaco.org](http://www.feaco.org)

14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

1. Президент України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
2. Верховна Рада України. // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
3. Урядовий портал // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
5. Міністерство фінансів України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>
6. Державна служба статистики України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Європейська Асоціація Консалтингових послуг. // Електронний ресурс. – Режим доступу: www.feaco.org
8. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
9. Сайт безкоштовних електронних підручників онлайн // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://pidru4niki.com>.
10. Офіційний сайт студентської електронної бібліотеки «ЧИТАЛКА» // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://chitalka.info>.
11. Офіційний сайт онлайн-бібліотеки освітньої та наукової літератури // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://eduknigi.com>.
12. Сайт електронної бібліотеки підручників // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua>.
13. Література з консалтингу // Електронний ресурс. – Режим доступу: www.management.com.ua/consulting
14. Книги серії «Консалтинг»- // Електронний ресурс. – Режим доступу: www.piter.com
15. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад.: Л.Є.Довгань, І.П.Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. – К. :НТУУ «КПІ», 2017. – 198 с. // Електронний ресурс. – Режим доступу: URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf