

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра суспільних наук та документознавства

Консалтинг

Методичні вказівки

до вивчення дисципліни «Консалтинг» бакалаврів напрямку
6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"

Затверджено
на засіданні кафедри
суспільних наук та
документознавства
Протокол № 1
від 27.08.2014 р.

Кіровоград 2014

Консалтинг. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для бакалаврів напрямку 6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність" / Укладач Лукашевич О.А.: КНТУ, 2014. – 28 с.

ПЕРЕДМОВА

Бурхливий розвиток промисловості XIX ст. вимагав не лише вдосконалення принципів та методів управління виробництвом, але й їх розповсюдження. Поява консалтингу спричинена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів.

Сьогодні консультування є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинених країн (наприклад, в США консалтинг, виділений в окрему галузь, у 1990 році об'єднав більше 700 тис. спеціалістів, а річний оборот цієї галузі становив 50 млрд. доларів).

Гідне соціальне та юридичне становище професійного консультування в усьому світі свідчить про його важливість та наявність певної державної підтримки консалтингу. Консалтинг як синтез професійної та комерційної діяльності потребує визначення методології ведення процесу консультування та забезпечення прибутковості консультаційного бізнесу.

Становлення та розвиток ринку консалтингових послуг в Україні пов'язані із започаткуванням підприємництва та розгортанням кампанії з роздержавлення власності. Виникла потреба у створенні методичної бази приватизаційних заходів на підприємствах та обґрунтуванні безлічі бізнес – планів з метою отримання інвестиційних коштів. Спочатку задоволення попиту на ці послуги взяли на себе консультаційні підрозділи банків та організацій, що отримали право консультувати з питань приватизації. Однак з розвитком ринку товарів попит на консалтингові послуги в Україні зазнає суттєвих змін. Поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому консультант здійснює не лише локальне виправлення вузьких проблем, а, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексними питаннями стратегічного розвитку даного підприємства.

Усе це неможливо здійснити без грамотної організації спілкування консультанта і клієнта, юридичного та фінансового визначення їх стосунків, а також відповідного побудування власне процесу надання управлінської допомоги.

Вітчизняні консультаційні фірми сьогодні мають схожі проблеми нормативно – організаційного характеру. Питання ліцензування консалтингової діяльності лишається невирішеним, і це затримує громадське визнання консультування як професії та бізнесу. Але офіційне визнання, окрім

затвердження державою процедури ліцензування, також пов'язане із набуттям консалтингом універсальних професійних принципів організації консультативного процесу в усіх сферах суспільно – виробничої діяльності. Саме такі принципи є характерною ознакою професії.

Метою вивчення дисципліни "Консалтинг" є: формування системи знань про консалтинг як науку в цілому і як професійну діяльність спеціалістів даної сфери; змістовий характер людської взаємодії, включаючи структуру, види, типи, основні завдання, всю глибину та багатомірність ділового спілкування; розкриття людських стосунків, зокрема у сфері ділового спілкування; формування професійної етики консультанта.

Курс "Консалтинг" передбачає такі навчальні завдання:

- розкрити зміст консалтингової діяльності та необхідність цієї діяльності для планування та організації успішного бізнесу;
 - розглянути умови успішного консультування, усвідомити технологію надання консалтингових послуг;
 - набути навичок підготовки та проведення консалтингової діяльності.
- У результаті вивчення дисципліни фахівець повинен:
- знати теоретичні основи консультування;
 - знати законодавство у сфері консультування;
 - використовувати методи консультування;
 - використовувати методи оцінки ефективності консультування;
 - використовувати отримані знання для здійснення консультативної діяльності;
 - встановлювати необхідні клієнтські відносини;
 - використовувати на практиці пропозиції консультантів.

Пропоновані методичні вказівки до вивчення курсу "Консалтинг" містять: програму курсу; тематику лекцій і практичних занять, включаючи завдання до самостійної роботи студентів; тематику рефератів; список рекомендованої літератури; контрольні питання, за допомогою яких у студентів буде можливість перевірити свої знання; варіанти тестових завдань для модульного та підсумкового контролів.

Тематичний план навчальної дисципліни "Консалтинг"

№ теми	Назва змістового модуля	Кількість годин
1.1. – 1.6.	Змістовий модуль I. Вступ до консалтингу. Основні поняття та визначення	24
2.1. – 2.6.	Змістовий модуль II. Консультаційний процес та його складові	24
3.1. – 3.6.	Змістовий модуль III. Види консалтингу та консалтингові послуги	24

Програма з курсу "Консалтинг" для студентів напрямку підготовки
"Документознавство та інформаційна діяльність"

Лекції	16 годин
Практичні заняття	8 годин
Самостійна робота	48 годин
Індивідуальна робота	7 годин
Разом	72 години

Опис складу змістових модулів навчальної дисципліни "Консалтинг"

Змістовий модуль 1

Вступ до консалтингу. Основні поняття та визначення.

Тема 1.1. Предмет і методологічні основи курсу

- 1.1.1 Предмет і завдання курсу.
- 1.1.2. Поняття і сутність консалтингу.
- 1.1.3. Методи, які використовуються у консалтингу.

Тема 1.2. Становлення та розвиток консалтингу

- 1.2.1. Виникнення консалтингу.
- 1.2.2. Консалтинг сьогодні та тенденції розвитку.
- 1.2.3. Структура послуг у сучасному консалтингу.

Тема 1.3. Консалтинг в Україні

- 1.3.1. Законодавче врегулювання питань консультування в Україні.
- 1.3.2. Види консультаційних фірм та їх послуги в Україні.
- 1.3.3. Проблеми та перспективи розвитку консультування в Україні.

Тема 1.4. Консалтинг та інформаційні технології

- 1.4.1. Поняття «інформаційні технології».
- 1.4.2. Управління знаннями.
- 1.4.3. Комп'ютерні програми в консалтингу.

Тема 1.5. Сутність і зміст консультування як виду професійної діяльності

- 1.5.1. Поняття консультаційної послуги, її особливості.
- 1.5.2. Консультант: вимоги та особливості професії.
- 1.5.3. Контракт на консультаційні послуги.

Тема 1.6. Кадрове забезпечення інформаційно – консультаційної діяльності

- 1.6.1. Принципи добору кадрів до інформаційно – консультаційних служб.
- 1.6.2. Оцінка персоналу служби.
- 1.6.3. Система матеріального стимулювання роботи консультантів.
- 1.6.4. Планування кар'єри консультантів.

Змістовий модуль 2

Консультаційний процес та його складові.

Тема 2.1. Організація та ефективність консультаційного процесу

- 2.1.1. Види консультування
- 2.1.2. Опитування як передумова консультування
- 2.1.3. Підготовка до консультування.

Тема 2.2. Поведінка консультанта в системі клієнта

- 2.2.1. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
- 2.2.2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.

2.2.3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.

Тема 2.3. Попередній діагноз проблеми

2.3.1. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.

2.3.2. Попередній діагноз.

2.3.3. Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Методи збору інформації.

Тема 2.4. Консультаційні пропозиції та угода про консультування

2.4.1. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій.

2.4.2. Угода на консультування, її структура та зміст.

2.4.3. Види консультаційних угод.

Тема 2.5. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій

2.5.1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки рекомендацій.

2.5.2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішення.

2.5.3. Оцінка альтернатив рішення проблеми.

2.5.4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту.

Тема 2.6. Завершення консультування

2.6.1. Термін та момент завершення консультування.

2.6.2. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування.

2.6.3. Оцінка ефективності та результативності консультування.

Змістовий модуль 3

Види консалтингу та консалтингові послуг.

Тема 3.1. Становлення та розвиток управлінського консультування

3.1.1. Виникнення управлінського консультування.

3.1.2. Професійні об'єднання консультантів.

3.1.3. Проблеми та шляхи їх вирішення у сфері управлінського консультування.

Тема 3.2. Фінансовий консалтинг

3.2.1. Поняття фінансового консалтингу.

3.2.2. Бізнес – планування. Написання бізнес – плану.

3.2.3. Розробка бізнес – проектів.

Тема 3.3. ІТ консалтинг

3.3.1. Визначення ІТ консалтингу.

3.3.2. Набір та види послуг.

3.3.3. Напрямки ІТ консалтингу.

Тема 3.4. Юридичний консалтинг

3.4.1. Підготовка експертних оцінок і юридичних висновків.

3.4.2. Юридична і податкова експертиза договорів.

3.4.3. Супровід угод та інвестиційних проектів.

Тема 3.5. Податковий консалтинг

3.5.1. Поняття «податковий консалтинг».

3.5.2. Розробка фінансово – податкових схем.

3.5.3. Податкове планування.

3.5.4. Податкове законодавство України.

Тема 3.6. Кадровий консалтинг

- 3.6.1. Формування кадрової політики компанії.
- 3.6.2. Ведення кадрового діловодства компанії.
- 3.6.3. Створення та впровадження систем мотивації.
- 3.6.4. Навчання і розвиток персоналу.

ЛЕКЦІЇ – 16 год.

Змістовий модуль 1

Вступ до консалтингу. Основні поняття та визначення.

Тема 1.1. Предмет і методологічні основи курсу – 2 год.

Предмет і завдання курсу.

Поняття і сутність консалтингу.

Методи, які використовуються у консалтингу.

Література [1; 3; 4]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризувати предмет та завдання вивчення курсу «консалтинг».
2. Дати визначення поняття «консалтинг».

Питання до самоконтролю

1. Якими методами оперує консалтинг

Тема 1.2. Становлення та розвиток консалтингу – 2 год.

Виникнення консалтингу.

Консалтинг сьогодні та тенденції розвитку.

Структура послуг у сучасному консалтингу.

Література [3; 4; 17; 20]

Завдання для самостійної роботи

1. Скласти часову схему основних віх розвитку консалтингу.
2. Навести сучасні тенденції у розвитку консалтинг.

Питання до самоконтролю

1. Які дослідники та науковці у саме яким чином вплинули на розвиток інституту консультування?
2. Яка структура послуг сучасної консультаційної фірми?

Тема 1.5. Сутність і зміст консультування як виду професійної діяльності – 2 год.

Поняття консультаційної послуги, її особливості.

Консультант: вимоги та особливості професії.
Контракт на консультаційні послуги.

Література [6; 7; 12]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити, що представляє собою консультаційна послуга.
2. Навести вимоги до контракту на надання консультаційних послуг.

Питання до самоконтролю

1. Які консультаційні послуги сьогодні є найпопулярнішими?
2. Які виставляються вимоги до консультанта? Які його професійні якості?

Тема 1.6. Кадрове забезпечення інформаційно – консультаційної діяльності – 2 год.

Принципи добору кадрів до інформаційно – консультаційних служб.
Оцінка персоналу служби.
Система матеріального стимулювання роботи консультантів.
Планування кар'єри консультантів.

Література [8; 9; 19]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити терміни «кадри», «персонал», «кадрова служба».
2. Пояснити суть процесу оцінки та атестації персоналу служби.

Питання до самоконтролю

1. Що представляє із себе система матеріального заохочення роботи консультантів? Основні види таких заохочень?
2. Що таке кар'єра консультанта та які її основні елементи?

Модуль 2. Консультаційний процес та його складові

Тема 2.1. Організація та ефективність консультаційного процесу – 2 год.

Види консультування
Опитування як передумова консультування
Підготовка до консультування.

Література [3; 4; 19; 22]

Завдання для самостійної роботи

1. Назвати основні види консультування.
2. Пояснити, що являє собою опитування як метод консультування та навести його основні форми проведення.

Питання до самоконтролю

1. Що включає у себе підготовка до консультування?
2. Які правила проведення масових опитувань?

Тема 2.3. Попередній діагноз проблеми – 2 год.

Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.

Попередній діагноз.

Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Методи збору інформації.

Література [3; 20; 21]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити, що включає у себе попередній діагноз проблеми.
2. Навести види інформації, яка використовується для проведення діагностики

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте методи збору інформації?
2. У чому полягає мета первинних контактів з клієнтом консультанта?

Модуль 3. Види консалтингу та консалтингові послуги

Тема 3.1. Впровадження змін в організацію клієнта – 2 год.

Програма підготовки до впровадження змін .

Модель успішного інноваційного процесу .

Опір змінам .

Тактики подолання опору організаційним змінам.

Література [1; 3; 4; 16]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте тактики подолання опору організаційним змінам.
2. Пояснити суть програми підготовки до впровадження змін.

Питання до самоконтролю

1. Де і як застосовується програми підготовки до впровадження змін?

Тема 3.6. Кадровий консалтинг – 2 год.

Формування кадрової політики компанії.

Ведення кадрового діловодства компанії.

Створення та впровадження систем мотивації.

Навчання і розвиток персоналу.

Література [2; 5; 11; 17]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити суть кадрової політики (для чого її проводять, яка мета).
2. Навести види мотивації персоналу.

Питання до самоконтролю

1. У яких випадках необхідно застосовують матеріальні заохочення?
2. У чому полягає суть навчання та розвитку персоналу компанії?

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ – 8 год.

Модуль 2. Консультаційний процес та його складові

Тема 2.5. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій

Мета, етапи та методологічні підходи до розробки рекомендацій.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішення.

Оцінка альтернатив рішення проблеми.

Презентація консультаційних рекомендацій клієнту.

Література [1; 3; 10]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити, які методи використовують при розробці консультаційних рекомендацій.
2. Створити приклад презентації консультаційних рекомендацій клієнту за допомогою MS PowerPoint.

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність консультаційних рекомендацій?
2. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішення застосовуються найчастіше?

Тема 2.6. Завершення консультування

Термін та момент завершення консультування.

Зміст та структура підсумкового звіту про консультування.

Оцінка ефективності та результативності консультування.

Література [3; 12; 19]

Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати повідомлення на тему: "Особливості складання звіту про завершення консультування".

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає процес завершення консультування?
2. Яким чином проводять оцінку результатів при цьому?

Модуль 3. Види консалтингу та консалтингові послуги

Тема 3.2. Фінансовий консалтинг

Поняття фінансового консалтингу.

Бізнес – планування. Написання бізнес – плану.

Розробка бізнес – проектів.

Література [4; 5; 12]

Завдання для самостійної роботи

1. Знайти приклад бізнес – плану, охарактеризувати його основні реквізити.
2. Пояснити суть бізнес – проекту, навести його основні види.

Питання до самоконтролю

1. Що являє собою фінансовий консалтинг
2. Які основні послуги надають фірми, що спеціалізуються на фінансовому консалтингу?

Тема 3.4. Юридичний консалтинг

Підготовка експертних оцінок і юридичних висновків.

Юридична і податкова експертиза договорів.

Супровід угод та інвестиційних проектів.

Література [1; 2; 9; 20]

Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити, що таке експертна оцінка.

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає юридична експертиза договору?
2. Які основні послуги фірм, що спеціалізуються на юридичному консалтингу?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

з курсу "Консалтинг"

1. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
2. Методи, якими користується консалтинг.
3. Види консалтингових послуг та їх особливості використання.
4. Типи консалтингових фірм та їх діяльність в Україні.
5. Розвиток консультаційного бізнесу в Україні.
6. Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.
7. Консалтинг як професія та ділова активність.
8. Урядова підтримка інституту консалтингу в Україні.
9. Особливості діяльності внутрішніх та зовнішніх консультантів.
10. Розробка консультаційного проекту.
11. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Порядок ліцензування консалтингової діяльності в Україні.
12. Управлінська ієрархія консалтингової фірми.
13. Професійна етика консультанта.
14. Професійні якості та навички консультанта.
15. Кадрова політика консалтингової фірми.
16. Етапи створення і функціонування проектної команди.
17. Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідності вітчизняних консультантів.
18. Інтелектуальна праця консультанта та її оплата.
19. Маркетинг консалтингових послуг.
20. Реклама консалтингової фірми та її послуг.
21. Цінова політика консалтингових фірм.
22. Специфіка просування консалтингових послуг в Україні.
23. Стратегії надання консалтингових послуг.
24. Напрямки аналізу потенційного ринку консультаційною фірмою.
25. Оцінка конкурентів та макросередовище.
26. Використання статистичних даних у консультуванні.
27. Характеристика основних моделей консультування.
28. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.
29. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
30. Робота за моделлю «лікар-пацієнт».
31. Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування.
32. Особливості підготовки до консультування.

33. Етичні проблеми збирання та використання внутрішньої інформації клієнта.

34. Зміст та цілі угоди на консультування. Види таких угод.

35. Організація та проведення анкетування при консультуванні.

36. Форми та види інтерв'ю.

37. Якісні оцінки під час діагностування. Об'єктивність експертизи.

38. Зміст та мета позиційного аналізу у консультуванні.

39. Методи творчого вирішення консультаційних проблем.

40. Метод мозкового штурму у консультуванні.

41. Метод Альтшулера та список контрольних питань.

42. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.

43. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.

44. Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.

45. Загальний підсумок діяльності консультантів. Підсумковий звіт та вимоги до нього.

46. Інжиніринг як консультаційна послуга.

47. Тренінг як консультаційна послуга, види тренінгів.

48. Рекрутмент як консультаційна послуга.

49. Аудит як консультаційна послуга.

50. Бухгалтерське обслуговування як консультаційна послуга.

51. Програма підготовки до впровадження змін .

52. Модель успішного інноваційного процесу .

53. Опір змінам .

54. Тактики подолання опору організаційним змінам.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО РЕФЕРАТІВ

Реферат є найпростішою формою наукового дослідження, мета якого полягає в ознайомленні студентів з навчальною літературою, виробленні умінь, необхідних для здійснення бібліографічного пошуку, оволодіння науковим, науково-популярним стилем викладу засвоєної інформації у вигляді стислої усної або письмової доповіді. В подальшому це має допомогти студентам у написанні тез доповідей на конференції, статей, курсових та дипломних проектів.

Реферати пишуться на аркушах формату А-4, загальний обсяг 12-15 стор. Рукописного або друкованого тексту. Титульна сторінка включає такі компоненти: назву міністерства, навчального закладу, факультету, тему реферату, прізвище і групу студента, який писав реферат, прізвище викладача, який має перевірити дану роботу. На наступній сторінці

подається план реферату за простою або складною формою. Зміст реферату обов'язково включає три компоненти: вступ, основна частина, висновки.

У вступі розкривається актуальність теми, висвітлюються питання історіографії; в основній частині студент демонструє володіння матеріалом, уміння його компонувати відповідно до поставленої мети, уміння логічно висловлювати свої думки; у висновках підсумовуються результати проведених студентом досліджень, які можуть подаватися довільно.

Реферат завершує список використаної літератури, оформлений відповідно до вимог бібліографії, тобто в алфавітному порядку і включає прізвище автора, його ініціали, назву праці, місце і рік видання, назву видавництва, кількість сторінок. Наприклад: Бокань В. А. Культурологія: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 136 с.

ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ "КОНСАЛТИНГ"

1. Дайте поняття управлінського консультування.
2. Розкажіть про внутрішнє і зовнішнє консультування.
3. Охарактеризуйте сучасний етап розвитку консультування та його особливості.
4. Дайте поняття незалежності управлінського консультування.
5. Розкажіть про роль клієнта в консультуванні.
6. Дайте поняття клієнта консалтингових організацій.
7. Які основні типи консалтингових організацій?
8. Дайте характеристику консультування як діловий послугі.
9. Які цілі і завдання консультування?
10. Які умови формування цін на консультаційні послуги?
11. Які принципи консультування?
12. Які методи консультування?
13. Що представляє собою опитування як метод консультування?
14. Що представляє собою анкетування як метод консультування?
15. Дайте поняття процесу консультування.
16. Які основні типи консультаційних договорів?
17. Розкажіть про етап підготовки до консультування.
18. Які особливі умови складання консультаційних договорів?
19. Розкажіть про етап діагнозу в консультуванні.
20. Розкажіть про етап планування дій в консультуванні.
21. Розкажіть про етап впровадження в консультуванні.
22. Що включає в себе етап завершення в консультуванні?
23. Дайте визначення економічного ефекту від роботи консультанта.
24. Як оформляються результати роботи консультанта?
25. Що представляє із себе інжиніринг?
26. Що таке аутсорсинг як послуга?
27. Що таке лобіювання? Наведіть приклади.

28. У чому полягає суть бухгалтерського консультування. Його послуги.
29. У чому полягає суть податкового консультування. Його послуги.
30. У чому полягає суть фінансового консультування. Його послуги.
31. У чому полягає суть екологічного консультування. Його послуги.
32. У чому полягає суть юридичного консультування. Його послуги.
33. У чому полягає суть кадрового консультування. Його послуги.
34. Що таке експертні оцінки?
35. Що таке тренінг, його основні види?
36. У чому полягає суть рекрутменту?
37. Як проводять метод мозкового штурму?
38. Які існують методи творчого пошуку рішення проблеми?
39. Суть процесу збору інформації про клієнта.
40. Чутки як джерело інформації про клієнта.
41. Джерела та шляхи отримання інформації про клієнта.
42. Навчання консультантів у ВНЗ.
43. Суть кадрової політики консалтингових фірм.
44. Процес працевлаштування консультанта.
45. У чому полягає професійна етика консультанта.
46. Права та обов'язки консультанта.
47. Права та обов'язки клієнта консультанта.
48. Етичний кодекс консультанта.
49. Емпатія у професійній діяльності консультанта.
50. Законодавче регулювання діяльності консультантів та консалтингових фірм в Україні.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алдохин, Бубенко. Теория принятия решений. — К., 1990. — 160 с.
2. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. / Ф. Бурнард. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
3. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: Учеб. пособ. для вузов/ Г.А. Васильев, Е.М. Деева. — М. : ЮНИТИ, 2004. — 256 с.
4. Верба В. А. Управленческое консультирование: Запросы украинского и иностранного и топ-менеджмента // Компаньон. — 1999. — №12.
5. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. — К. : КНЕУ, 2000. — 228 с.
6. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. — К., 1995. — 167 с.
7. Елмашев О. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. — Ижевск, 1989.

8. Коростельов В. А. Управлінське консультування/ В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
9. Кубр М. Управленческое консультирование. — М., 1992. - 316 с.
10. Ладенко И. С., Поляков В. Г. Интеллект управления и консультирования. — Новосибирск: Наука, 1992.
11. Макхем К. Управленческий консалтинг/ К. Макхем; [пер. с англ.]. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
12. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. / Г. И. Маринко. – М. : Инфра–М, 2005. – 356 с.
13. Основы управлінського консультування: Опорний конспект лекцій / Уклад. А.Ю.Тривайло.–К.:КНТЕУ,2006. – 97 с.
14. Петросян Д., Хубиев Р. Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства //Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3.
15. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.
16. Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3.
17. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и ре-комендации. — М., 1988.
18. Рогов М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме управления риском // Риск. — 1995. — № 1. — С. 36.
19. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Н.О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2005. – 240 с.
20. Управленческое консультирование. Введение в профессию. / Под ред. М. Кубра. – М. : Планум, 2004. – 976 с. Управленческое консультирование. Введение в профессию. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
21. Хміль Ф.І. Основы управлінського консультування : навч. посіб./ Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
22. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учеб. пособие для вузов. / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон : [ОЛДИ–плюс], 2009 . – 272 с.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ з курсу "Консалтинг"

1. Визначення поняття «консультування».
2. Характерні риси консультування.
3. Цілі і мета метою консультування.
4. Характеристика завдання консультування.

5. Сформулюйте мету консультування.
6. Сформулюйте головну задачу консультування.
7. Які підходи до консультування ви знаєте?
8. Який підхід до консультування воліють використовувати міжнародні об'єднання консультантів? Чому?
9. Що є продуктом консультаційної діяльності?
10. Що розуміється під терміном «менеджмент – консалтинг» (за визначенням Феак)?
11. Які види ділових послуг Ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожного виду.
12. Що розуміється під терміном «консультаційна послуга»?
13. Які форми надання консультаційних послуг Ви знаєте?
14. Хто є учасником процесу консультування?
15. Розкрийте поняття «процес консультування».
16. Назвіть учасників процесу консультування.
17. Що є предметом консультування?
18. Перерахуйте методи консультування.
19. Що означає термін «методика консультування»?
20. Перерахуйте основні шляхи отримання даних консультантами для аналізу ситуації, що склалася в компанії клієнта.
21. Опишіть процес консультування.
22. Чим займаються консультанти по адміністративному, фінансовому управлінню та управлінню кадрами?
23. Чим відрізняються спеціалізовані консалтингові послуги від інших?
24. Що таке лобіювання?
25. Які основні принципи поведінки консультанта в процесі взаємодії з клієнтом?
26. Перерахуйте переваги і недоліки внутрішніх консультантів.
27. Перерахуйте переваги і недоліки зовнішніх консультантів.
28. Що розуміється під експертним консультуванням? Які його основні риси?
29. Що розуміється під процесним консультуванням? Які його основні риси?
30. Від яких факторів залежить визначення ступеня необхідності залучення консультантів? 4. З яких джерел можна отримати інформацію про консультантів та консультаційних компаніях?
31. Які чинники обумовлюють успіх взаємодії клієнта з консультантами?
32. Які типи консультантів існують? Дайте опис позитивних і негативних сторін кожного з них.
33. Як можна класифікувати незалежних консультантів?
34. Причини звернення до консультантів.
35. Процес пошуку і вибору консультанта.

36. Програма підготовки до впровадження змін .

36. Модель успішного інноваційного процесу .

37. Опір змінам .

38. Тактики подолання опору організаційним змінам.

39. Програма підготовки до впровадження змін .

40. Модель успішного інноваційного процесу .

41. Опір змінам .

42. Тактики подолання опору організаційним змінам.

ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

для модульного та підсумкового контролів

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

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

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

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

3. Вид консалтингових послуг, що передбачає забезпечення процесу виробництва, будівництва та експлуатації об'єкта, це:

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

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

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

5. В чому суть лобіювання?

a) Це легальний вплив на органи державної влади заради створення кращих умов діяльності фірми;

b) Інвестиційне обслуговування фірми, в основному з купівлі – продажу цінних паперів;

c) підкуп державних службовців з метою отримання державних преференцій;

d) популяризація фірми через ЗМІ;

e) робота консультантів з «ворогами» підприємства та конкурентами по бізнесу.

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

- a) відсутність критики зі сторони;
- b) з часом зникає творчий підхід;

- c) постійні витрати на зарплати та навчання консультанта;
 - d) внутрішній консультант добре знає фірму та її проблеми;
 - e) відсутність досвіду роботи у різних фірмах;
7. До недоліків роботи зовнішніх консультантів можна віднести:
- a) Системний підхід до проведення аналітичної роботи;
 - b) Недостатня кількість інформації про компанію;
 - c) Велика методологічна база;
 - d) Можливість отримати ззовні нові ідеї, погляди;
 - e) Великий вибір послуг та консультантів.
8. Немає такого виду консультування (з точки зору методології проведення), як:
- a) Експертне;
 - b) Процесне;
 - c) Навчаюче;
 - d) Оціночне;
 - e) Ресурсне.
9. Який із наведених нижче типів консалтингової організації діяльності є найпопулярнішим та зустрічається найчастіше?
- a) Багатопрофільні компанії;
 - b) Спеціалізовані фірми;
 - c) Лідерські організації;
 - d) Партнерські фірми;
 - e) Індивідуальні консультанти.
10. Для якого із типів організації консалтингової діяльності характерна робота в команді 6 – 8 осіб, у спільному офісі?
- a) Багатопрофільні компанії;
 - b) Спеціалізовані фірми;
 - c) Лідерські організації;
 - d) Партнерські фірми;
 - e) Індивідуальні консультанти.
11. Яка із наведених нижче послуг консультування не належить до фінансового управління?
- a) Оцінка капітальних витрат;
 - b) Управління якістю;
 - c) Збільшення прибутків;
 - d) Сплата податків;
 - e) Фінансові резерви.
12. Яка із наведених нижче послуг не належить до маркетингового консультування?
- a) Навчання менеджменту;
 - b) Ціноутворення, збут;
 - c) Дилерство;
 - d) Дослідження ринку;
 - e) Розробка нового продукту.
13. Яка із наведених нижче послуг не належить до консалтингу з ІТ?

- a) Електронна видавнича діяльність;
 - b) Аудит інформаційних систем;
 - c) Використання комп'ютера в оцінці;
 - d) Використання автоматизованої системи управління;
 - e) Схема організації робіт на підприємстві.
14. До якої сфери консультування належать послуги з ергономіки?
- a) Спеціалізовані послуги;
 - b) Виробництво;
 - c) Маркетинг;
 - d) Адміністрування;
 - e) Фінансове управління;
15. До якої сфери консультування належать послуги з екології?
- a) маркетинг;
 - b) Адміністрування;
 - c) Управління кадрами;
 - d) Спеціалізовані послуги;
 - e) Загальне управління;
16. Послуги консультування з виробництва включають:
- a) приватизація, регулювання ризиків, кризисне управління;
 - b) Бенчмаркетинг, оцінка бізнесу, тренінги;
 - c) Закупівлі, автоматизацію, інжиніринг;
 - d) Юридичний аудит, управління офісом, системи обліку;
 - e) Вирішення конфліктів, прямий маркетинг, ціноутворення.
17. Послуги з рекрутменту включають:
- a) Пошук кадрів, оцінку персоналу;
 - b) Системи обліку, корпоративний імідж;
 - c) Стратегічне планування, міжнародне управління;
 - d) Фінансові резерви, автоматизація офісу;
 - e) Бухгалтерський облік, управління матеріалами.
18. Основною задачею консультанта із загального управління є:
- a) Залучення кадрів до організації;
 - b) Проектування інформаційних технологій;
 - c) Пошук джерел фінансування компанії;
 - d) Вирішення проблем бізнесу та його перспектив;
 - e) Оптимізація управління організацією.
19. Які існують рівні управління якістю консалтингових послуг (сформовані Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки та управління)?
- a) А, Б, В;
 - b) 1, 2, 3;
 - c) Достатній, нормальний, вищий;
 - d) Економ, бізнес, люкс;
 - e) Альфа, бета, гамма.
20. На ціну консультаційної послуги не впливає:
- a) Місцезнаходження фірми;

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

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Апробація – перевірка на практиці, в реальних умовах, теоретичних положень, розрахунків, схем, моделей економічних процесів.

Аутсорсінг – передача функціональних блоків, пов'язаних як з основною, так і з допоміжною діяльністю (транспортне забезпечення, юридичний супровід, маркетингові дослідження) стороннім організаціям.

Ауттаскінг – передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність від аутсорсингу полягає в обсязі завдань, що має виконати інша організація, а саме: при аутсорсингу виконуються великі за обсягом комплексні завдання, а при ауттаскінгу – лише частина завдання, яку раніше виконували окремі працівники підприємства.

Бенчмаркінг – 1) метод порівняльного аналізу підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби; 2) спосіб вивчення діяльності суб'єктів ринку, в першу чергу, конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у власній роботі; 3) метод копіювання організацією переваг основних конкурентів (техніка, технології, економіка і управління); 4) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що сприяє збільшенню продуктивності; 5) спосіб вдосконалення бізнес-процесів на основі порівняння діяльності організації – клієнта з діяльністю організацій-конкурентів.

Бізнес – план – документ, що характеризує модель майбутнього бізнесу, його створення, мету, завдання і т. п.

Бухгалтерське обслуговування – це послуги, що надаються зовнішніми по відношенню до клієнта бухгалтерськими фірмами, які здійснюють або відновлюють його бухгалтерський облік.

Внутрішні консультанти – це фахівці з економіки і управління, зайняті в штаті самої організації.

Групи консалтингових послуг – в даний час виділено 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у вісім основних груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

Державні консультаційні фірми – підрозділи, що входять до складу урядових структур, що фінансуються повністю або частково з державного бюджету. Зазвичай такі фірми відповідно до урядових

програм забезпечують безкоштовне обслуговування не тільки окремих підприємств, а й галузей економіки.

Ділові послуги – види діяльності, що створюють необхідні умови для якісного та ефективного функціонування суб'єктів незалежної національної економіки та сприяють формуванню та взаємодії всіх елементів її інфраструктури.

Дженераліст – консультант з питань загального управління.

Договір – угода двох або більше сторін про встановлення або припинення взаємних цивільних прав та обов'язків. Має встановлені реквізити та форму, що залежать від змісту договору (наприклад, трудовий договір, договір про підряд). Містить умови виконання встановлених зобов'язань сторін, а також види відповідальності за їх невиконання. За формою укладання договори поділяються на прості і нотаріально завірені.

Екаутінг – сфера консультаційної діяльності, пов'язана зі збором та аналізом фінансової інформації.

Екстенши – служба інформації, навчання та розповсюдження знань, система свідомої передачі інформації для формування обґрунтованої думки і прийняття правильних рішень.

Життєвий цикл організації – завершена послідовність етапів у розвитку організації.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору.

Інжиніринг – послуги з інженерної підготовки та забезпечення процесу виробництва, будівництва та експлуатації різних об'єктів.

Інсайдер – будь – яка особа, що має завдяки своєму становищу доступ до конфіденційної інформації організації.

Інтейк – дії по залученню клієнтів консультантами.

Інформаційно – консультаційна служба – один з елементів інформаційної системи. Організаційна структура служби передбачає створення мережі регіональних (зональних, обласних) інформаційно-консультаційних центрів (ІКЦ) та районних пунктів (ІКП).

Клієнти консультантів – власники і менеджери приватних підприємств і фірм, керівники державних підприємств або відповідних відомств, центральні та місцеві органи влади, а також керівники технопарків, екополісів, технополісів.

Кодекс етики – стандарти професійної поведінки, які повинні бути притаманні консультуючим фірмам у їх взаємодії з перспективними і існуючими клієнтами, колегами, членами споріднених професій і суспільством. Кодекс етики включає основні зобов'язання перед клієнтом, угоду з клієнтом, гонорар.

Консалтинг – це підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки та управління у консультаціях та інших видах професійних послуг.

Консалтингова пропозиція – пропозиція, яка повинна містити: обґрунтування мети, масштаби і підхід до консультування; характеристика методології, яка буде використовуватися: опис команди консультантів; підхід до управління проектом з описом відповідальності команди консультантів, розклад зустрічей, періодичність надання звітів; переваги, які отримує клієнт від виконання проекту (результати), в т.ч. реальні обов'язки; прогнозований бюджет; необхідні доповнення (попередній досвід, резюме співробітників, форма розрахунків, форми анкет).

Консультант з управління – професійний висококваліфікований фахівець, який володіє знаннями, уміннями, досвідом у галузі функціонування організації, вміє ефективно використовувати знання, вміння та досвід при аналізі та вирішенні практичних проблем.

Консультації – послуги, які на договірній основі надають працівники спеціальної кваліфікації організаціям-клієнтам з проблем управління, їх аналізу, розробки та впровадження рекомендацій.

Консультаційна послуга – порада, рекомендація, аналіз, оцінка, прогноз, довідка в предметній області інтересів клієнта.

Коучінг – індивідуальне навчання працівників підприємства з метою розкриття їх внутрішнього потенціалу, розвитку професійних умінь і навичок.

Лобіювання – легально здійснюваний вплив на державні органи (законодавчі та виконавчі) для створення оптимальних умов провадження діяльності фірми.

«Менеджмент-консалтинг» – термін, що означає «консультування з економіки і управління»; бізнес-практика, спрямована на поліпшення діяльності компанії за допомогою аналізу її проблем і розробки майбутнього плану дій для їх вирішення. Це своєрідна матриця, яка об'єднує в собі методологію виявлення проблеми і ключ до ефективного виконання бізнес – завдань. Менеджмент – консалтинг може поєднувати безліч найкращих прийомів, знань і практик, зокрема, аналітику, коучінг, вміння перспективно й нестандартно мислити. Все це об'єднується в такі традиційні для консалтингу послуги як бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент, впровадження сучасних технологій, підбір та мотивація персоналу, юридичні консультації, стратегічний консалтинг.

Метод «Дельфі» – метод колективного прийняття рішень, орієнтований на знаходження консенсусу між експертами.

Метод контент – аналізу – метод, який використовується для кількісно – якісного опису, пояснення і прогнозу розвитку організації. З його допомогою вся сукупність управлінських документів може бути піддана структуруванню, сегментації, виокремлення їх смислових інваріантів. До числа таких документів належать плани робіт, накази і розпорядження, інструкції та роз'яснення, методичні вказівки та рекомендації тощо.

Послуги – види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість уже створеного продукту.

Реінжиніринг – глибоке перетворення бізнес-процесів в організації, при якому підвищується роль процесів в управлінні, орієнтованих на результат, який забезпечує конкурентну перевагу організації.

Рекрутмент – підбір та оцінка кадрів, у тому числі управлінських. Рекрутментська фірма виступає як служба, яка застосовує в тій галузі виробництва, яку вона обслуговує, спеціальні методи інтерв'ювання та техніку оцінки кадрів, методику розробки пропозицій та ведення переговорів для залучення кваліфікованих фахівців.

Санація – система заходів з фінансового оздоровлення організації, що здійснюється для запобігання її ліквідації.

Тренінг – форма активного підвищення кваліфікації, зокрема – управлінського персоналу. Послуги активного підвищення кваліфікації (тренінг) є прикордонними між консультуванням і навчанням. Форма надання послуги: курси, конференції, семінари, практичні заняття з

відривом або без відриву від виробництва, спрямовані на підвищення кваліфікації менеджерів.

Т'ютор – консультант по бізнесу, який постійно взаємодіє з клієнтом і спрямовує його рішення.

Управлінське консультування – професійна служба, або метод, що забезпечує практичні поради і допомогу.

Фасилітатор – нейтральна особа, яка повинна утримуватися від оціночних суджень але в той же час допомагати учасникам чітко формулювати ідеї та пропозиції.

Навчально-методичне видання

Консалтинг

Методичні вказівки до вивчення дисципліни
для студентів напряму підготовки
6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"

Укладач: Лукашевич О.А.

Підписано до друку 7.11.2014. Формат 84x108 1/16. Ум. друк. арк. 1,75.
Зам. № 1. Тираж 50 прим.