

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

Кафедра суспільних наук та документознавства

Основи управлінського консультування

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

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

Кіровоград 2015

Основи управлінського консультування. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність" / Укладач Лукашевич О.А.: КНТУ, 2015. – 28 с.

ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Основи управлінського консультування» є складовою циклу професійно-орієнтованих дисциплін державного стандарту підготовки спеціалістів за напрямком «Документознавство та інформаційна діяльність».

Вона ґрунтується на багатьох науках управлінської галузі, зокрема: менеджменті, загальній економічній теорії, економіці підприємства, підприємстві і бізнес-культурі, управлінні персоналом, психології управління, конфліктології. Її вивчення зумовлене потребами сьогодення. Консультаційна діяльність, поширена в усьому світі, починає розвиватися і в Україні. Необхідність управлінського консультування викликано постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами керівників знайти комерційне застосування своїм здібностям, логікою розвитку організаційної науки і практики.

Мета викладання дисципліни «Основи управлінського консультування» полягає у вивченні студентами основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін.

Курс «Основи управлінського консультування» передбачає такі навчальні завдання:

- формування знань щодо консультування як виду професійної діяльності та методів удосконалення практики управління організаціями;
- здобуття знань щодо закономірностей організації та надання консультаційних послуг в управлінні;
- засвоєння особливостей та формування умінь управлінського консультування у різних функціональних сферах менеджменту;- вивчення напрямків та методів оцінювання результативності консультування;
- оволодіння маркетингом консалтингових послуг та розробкою стратегії консультаційної фірми.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

• знати:

- характеристики ефективного консалт-менеджменту з метою повного використання можливостей управлінської праці та організаційного потенціалу;
- основні поняття управлінського консультування;
- методологічні основи управлінського консалтингу;
- еволюцію консалтингу як підприємницької діяльності;
- методи управлінського консультування;
- організаційні та психологічні аспекти управлінської консалтингової діяльності;
- основи планування та вдосконалення консультаційної роботи в організації;

- **вміти:**

- застосовувати у своїх практичних діях основні методологічні підходи (експертний, проектний і процесний) управлінського консультування, а також методи діагностування організаційних патологій і методи, спрямовані на командування та управління конфліктними ситуаціями;
- професійно розвивати та підтримувати на високому рівні консультант-клієнтські стосунки;
- притримуватися за будь-яких труднощів і обставин у своїй роботі професійної етики консультанта;
- застосовувати залежно від ситуації найбільш доцільні й ефективні стилі та методи роботи як управлінського та організаційного консультанта-універсала чи консультанта-фахівця.

Методика викладання дисципліни передбачає застосування сучасних тренінгових методів навчання, які дозволяють комплексно засвоїти знання та набути всебічних практичних навичок. Семестровий контроль знань проводиться у формі заліку. Залік з дисципліни має на меті перевірку знань студентів з теорії і виявлення навичок застосування отриманих знань у вирішенні практичних завдань, а також навичок самостійної роботи з навчальною і науковою літературою.

Тематичний план
«Основи управлінського консультування»

№ Теми	Назва змістовного модуля	Кількість годин
1.1-1.5	Змістовний модуль 1. Консультування як бізнес. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу	18
2.1-2.5	Змістовний модуль 2. Маркетинг у сфері консалтингу. Презентація результатів.	18
3.1.-3.5	Змістовний модуль 3. Роль консалтингу у процесі удосконалення системи менеджменту організації	18

Програма з курсу «Основи управлінського консультування» для студентів спеціальності 7.020.105.01 «Документознавство та інформаційна діяльність»

Лекції	8 годин
Практичні заняття	16 годин
Самостійна робота	30 годин
Разом	54 годин

Опис складу змістових модулів навчальної дисципліни «Основи управлінського консультування»

Змістовий модуль 1

Консультування як бізнес. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу

Тема 1.1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу

1.1.1. Консультування і консалтинг. Причини попиту на послуги консультантів.

1.1.2. Види консультування.

1.1.3. Основні завдання консультування. Система “консультант — клієнт”.

Тема 1.2. Критерії професіоналізму консультантів

1.2.1. Особисті якості консультантів.

1.2.2. Ділові якості консультантів.

1.2.3. Наявність відповідної освіти. Наявність професійного досвіду.

Тема 1.3. Консалтинговий цикл

1.3.1. Початковий контакт із клієнтом. Первинна пропозиція. Укладення контракту.

1.3.2. Збір необхідної інформації. Аналіз інформації, розробка рекомендацій.

1.3.3. Організація звітності. Управління впровадженням.

1.3.4. Завершення консалтингової діяльності та проведення її оцінки.

Тема 1.4. Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта

1.4.1. Основні види інформації, яка потрібна клієнту.

1.4.2. Допомога клієнту в організації ефективної системи збирання та аналізу інформації.

1.4.3. Аналіз симптомів “захворювання”. Виявлення корінних проблем.

1.4.4. Методи діагностики бізнесу.

Тема 1.5. Розроблення рекомендацій та надання допомоги в їх реалізації

1.5.1. Допомога в розробці оновленої загальної стратегії підприємства.

1.5.2. Рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії.

1.5.3. Поради щодо стратегії оновлення продукції підприємства.

1.5.4. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.

1.5.5. Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Змістовий модуль 2
Маркетинг у сфері консалтингу. Презентація результатів

Тема 2.1. Пошук потенційних клієнтів

- 2.1.1. Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.
- 2.1.2. Клієнти реальні та потенційні. Механізм кваліфікування клієнтів.
- 2.1.3. Виявлення осіб, які приймають рішення. Знання осіб, які мають вплив.

Тема 2.2. Канали доступу до клієнтів

- 2.2.1. Роль паблік рилейшнз. Використання реклами. Прямі контакти.
- 2.2.2. Участь у презентаціях, торговельних ярмарках, виставках.
- 2.2.3. Отримання відгуків від існуючих клієнтів.

Тема 2.3. Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції

- 2.3.1. Первісна сегментація бізнес-оточення.
- 2.3.2. Визначення ключових клієнтів.
- 2.3.3. Види консалтингових пропозицій.
- 2.3.4. Вимір задоволеності клієнта.

Тема 2.4. Мета презентації

- 2.4.1. Перелік головних перешкод на шляху до клієнта.
- 2.4.2. Форми презентації. Види презентації.
- 2.4.3. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації. Матеріальна база презентації.

Тема 2.5. Принципи і правила успішної презентації

- 2.5.1. Принципи порозуміння між консультантом і клієнтом.
- 2.5.2. Утримання уваги клієнта.
- 2.5.3. Правила успішної презентації. Показники успішної презентації.

Змістовий модуль 3
**Роль консалтингу у процесі удосконалення
системи менеджменту організації**

Тема 3.1. Сприяння формуванню системи стратегічного менеджменту

- 3.1.1. Побудова оптимальних загальностратегічних цілей.
- 3.1.2. Пошук ефективних загальних стратегій.
- 3.1.3. Впровадження сучасного стратегічного контролінгу.

Тема 3.2. Допомога у створенні сучасної системи маркетингу

- 3.2.1. Розробка ринкових цілей організації.
- 3.2.2. Створення сучасної маркетингової стратегії стосовно споживача.
- 3.2.3. Побудова політики стосовно конкурентів.
- 3.2.4. Допомога у формуванні ефективної цінової стратегії.

3.2.5. Конструювання комплексного механізму просування товарів до споживача.

Тема 3.3. Роль консалтингу в побудові ефективного виробничого менеджменту

3.3.1. Сприяння створенню в організації ефективного механізму оновлення товарів.

3.3.2. Допомога у формуванні системи постійного підвищення якості продукції.

3.3.3. Роль консалтингу у створенні механізму технічної та технологічної модернізації виробництва.

Тема 3.4. Сприяння модернізації системи кадрового менеджменту

3.4.1. Формування сучасної кадрової стратегії.

3.4.2. Допомога в побудові ефективної системи оцінки персоналу.

3.4.3. Сприяння модернізації мотиваційного механізму.

3.4.4. Створення сучасної системи підвищення кваліфікації персоналу організації.

Тема 3.5. Роль консалтингу у створенні сучасної системи фінансового менеджменту організації

3.5.1. Побудова сучасної системи бізнес-планування.

3.5.2. Формування чіткої системи фінансових індикаторів.

3.5.3. Організація фінансового контролінгу.

Лекції 8 год.

Модуль I

Консультавання як бізнес. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу

Тема 1.1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу - 2 год.

Консультавання і консалтинг. Причини попиту на послуги консультантів.

Види консультавання.

Основні завдання консультавання. Система “консультант-клієнт”.

Література [1-10, 15-20]

Завдання до самостійної роботи

1. Організація проведення необхідних тренінгів для клієнтів.
2. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації всередині компанії.
3. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів.

Питання до самоконтролю

1. Яким чином відбувається організація тренінгів і яка їх мета?
2. Дайте перелік типових перешкод на шляху комунікації всередині компанії.
3. Види допоміжних заходів в організації системи аналізу зовнішніх факторів.

Тема 1.2 Критерії професіоналізму консультантів - 2 год.

Особисті якості консультантів.

Ділові якості консультантів.

Наявність відповідної освіти. Наявність професійного досвіду.

Література [1, 3, 4-15, 8-10]

Завдання до самостійної роботи

1. Мотивація підвищення професійного досвіду консультантів .
2. Формування професійних якостей консультантів.

Питання до самоконтролю

1. Яким чином консультант може розвинути свої професійні знання і навички?
2. У чому полягають ділові якості консультанта?

Модуль II

Маркетинг у сфері консалтингу. Презентація результатів

Тема 2.1 Пошук потенційних клієнтів - 2 год.

Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.

Клієнти реальні та потенційні. Механізм кваліфікування клієнтів.

Виявлення осіб, які приймають рішення. Знання осіб, які мають вплив.

Література [1-9, 20-24]

Завдання до самостійної роботи

1. Аналіз тенденцій консалтингового забезпечення підприємств України.
2. Аналіз перешкод та пріоритетів розвитку менеджмент-консалтингових компаній.
3. Проблеми підприємств України та вирішення їх українськими консультантами.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте існуючі тенденції консалтингового забезпечення підприємств України.
2. Які проблеми підприємств України вирішуються українськими консультантами?

Модуль III

Роль консалтингу у процесі удосконалення системи менеджменту організації

Тема 3.1 Сприяння формуванню системи стратегічного менеджменту - 2 год.

Побудова оптимальних загальностратегічних цілей.

Пошук ефективних загальних стратегій.

Впровадження сучасного стратегічного контролінгу

Література [5-10, 15-18]

Завдання до самостійної роботи

1. Допомога в розробці оновленої загальної стратегії підприємства.
2. Рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії.
3. Поради щодо стратегії оновлення продукції підприємства.

Питання до самоконтролю

1. Назвіть і охарактеризуйте рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії
2. Яким чином здійснюється допомога в розробці сучасної кадрової стратегії?

Практичні заняття 16 год.

Модуль I

Тема 1.3 Консалтингвий цикл - 2 год.

1. Початковий контакт із клієнтом. Первинна пропозиція. Укладення контракту.
2. Збір необхідної інформації. Аналіз інформації, розробка рекомендацій.
3. Організація звітності. Управління впровадженням.
4. Завершення консалтингової діяльності та проведення її оцінки.

Література [1–8; 16-20]

Завдання до самостійної роботи

1. У чому полягає етап вибору альтернатив та рекомендацій ?
2. Які шляхи організації зв'язків та звітності?
3. Охарактеризуйте стадію впровадження.

Питання до самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «консалтингвий цикл».
2. Охарактеризуйте порядок укладення контракту.
3. Назвіть та проаналізуйте основні етапи консалтингового циклу .

Тема 1.4 Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта -2 год.

1. Основні види інформації, яка потрібна клієнту.
2. Допомога клієнту в організації ефективної системи збирання та аналізу інформації.
3. Аналіз симптомів “захворювання”. Виявлення корінних проблем.
4. Методи діагностики бізнесу.

Література [1–8; 16-18]

Завдання до самостійної роботи

1. Поліпшення механізму управління змінами в компанії.
2. Підвищення мотивації персоналу.

Питання до самоконтролю

1. Які шляхи поліпшення ефективності системи управління застосовуються сьогодні в організаціях України?
2. Які шляхи поліпшення механізму управління змінами в компанії?
3. У чому полягають заходи підвищення мотивації персоналу?

Модуль II

Тема 2.2 Канали доступу до клієнтів -2 год.

1. Роль паблік рилейшнз. Використання реклами. Прямі контакти.
2. Участь у презентаціях, торговельних ярмарках, виставках.
3. Отримання відгуків від існуючих клієнтів.

Література [1–10; 17]

Завдання до самостійної роботи

1. Основні правила успішної реклами.
2. Аналіз відгуків клієнтів як засіб підвищення менеджменту підприємства.

Питання до самоконтролю

1. Які правила успішної презентації ви знаєте?
2. Назвіть та охарактеризуйте показники успішної презентації.

Тема 2.3 Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції -2год.

1. Первісна сегментація бізнес-оточення.
2. Визначення ключових клієнтів.
3. Види консалтингових пропозицій.
4. Вимір задоволеності клієнта.

Література [1–19; 22]

Завдання до самостійної роботи

1. Консалтинг загального менеджменту.
2. Консалтинг адміністрування.
3. Консалтинг фінансового менеджменту.
4. HR-консалтинг.
5. Виробничий консалтинг.
6. IT-консалтинг.
7. Спеціалізований консалтинг.

Питання до самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «спеціалізований консалтинг».
2. Які різновиди консалтингу практикує український бізнес?

Тема 2.4 Мета презентації - 2 год.

1. Перелік головних перешкод на шляху до клієнта.
2. Форми презентації. Види презентації.
3. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації.

Література [1–20; 22]

Завдання до самостійної роботи

1. Принципи порозуміння між консультантом і клієнтом.
2. Утримання уваги клієнта.
3. Правила успішної презентації. Показники успішної презентації.

Питання до самоконтролю

1. Які правила успішної презентації ви знаєте?
2. Назвіть та охарактеризуйте показники успішної презентації.
3. Матеріальна база презентації.

Модуль III

Тема 3.2 Допомога у створенні сучасної системи маркетингу - 2 год.

1. Розробка ринкових цілей організації.
2. Створення сучасної маркетингової стратегії стосовно споживача.
3. Побудова політики стосовно конкурентів.
4. Допомога у формуванні ефективної цінової стратегії.
5. Конструювання комплексного механізму просування товарів до споживача.

Література [1–16; 21]

Завдання до самостійної роботи

1. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.
2. Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте існуючі тенденції консалтингового забезпечення підприємств України.
2. Які проблеми підприємств України вирішуються українськими консультантами?

Тема 3.3 Роль консалтингу в побудові ефективного виробничого менеджменту -2 год.

1. Сприяння створенню в організації ефективного механізму оновлення товарів.
2. Допомога у формуванні системи постійного підвищення якості продукції.
3. Роль консалтингу у створенні механізму технічної та технологічної модернізації виробництва.

Література [1–18; 21]

Завдання до самостійної роботи

1. Аналіз тенденцій консалтингового забезпечення підприємств України.
2. Аналіз перешкод та пріоритетів розвитку менеджмент-консалтингових компаній.
3. Проблеми підприємств України та вирішення їх українськими консультантами.

Питання до самоконтролю

1. Які стандартні вимоги щодо формування системи фінансових індикаторів?
2. Які головні правила організації фінансового контролінгу?

Тема 3.4 Сприяння модернізації системи кадрового менеджменту - 2 год.

1. Формування сучасної кадрової стратегії.
2. Допомога в побудові ефективної системи оцінки персоналу.
3. Сприяння модернізації мотиваційного механізму.
4. Створення сучасної системи підвищення кваліфікації персоналу організації.

Література [1–9; 16]

Завдання до самостійної роботи

1. Місце комплектування штатів в системі управління персоналом сучасної організації.
 - А. Адміністративна школа управління і школа людських відносин
 - Б. Поняття та сутність комплектування штатів і відбору персоналу
 - В. Роль і значення різних суб'єктів оцінки та відбору персоналу
 - Г. Застосування консультування в комплектуванні штатів і відборі персоналу.
2. Методика аналізу роботи кадрової служби і проблеми комплектування штатів
3. Удосконалення системи комплектування штатів на підприємстві з метою її ефективності.

Питання до самоконтролю

1. У чому полягають роль і значення різних суб'єктів оцінки та відбору персоналу?
2. Проаналізуйте методику аналізу роботи кадрової служби на підприємстві.
3. Які шляхи удосконалення системи комплектування штатів можуть бути застосовані на підприємстві з метою її ефективності?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ з курсу " Основи управлінського консультування "

1. Визначення консультаційної діяльності у сучасній науковій літературі.
2. Характеристика особливостей консультаційних послуг.
3. Типологія консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості.
4. Специфіка управлінського консультування.
5. Основні та факультативні пріоритети в роботі консультантів з управління.
6. Форми організації праці консультанта з управління.
7. Спільне та відмінне в діяльності управлінських консультантів: «універсалів» і «фахівців».
8. Характеристика взаємодії основних учасників управлінського консультування.
9. Сутність внутрішнього та зовнішнього консультування.
10. Основні професійні вимоги до консультанта з управління.
11. Сутність каунселінгу як особливої сфери неметодичних порад консультанта з управління.
12. Визначення поняття коучингу. Характеристика його змісту.
13. Аналіз проектного і процесного консультування.
14. Сутність консультування як процесу.
15. Типи організаційної патології і методи її виявлення.
16. Зміст методів управлінського консультування, спрямованих на командоутворення.
17. Основні особливості консультант-клієнтних стосунків.
18. Сутність і специфіка оплати праці консультантів.
19. Критерії вибору консультативної фірми.
20. Характеристика стану українського ринку консультаційних послуг.
21. Формування сучасної кадрової стратегії в Україні.
22. Форми презентації. Види презентації. Види консалтингових пропозицій.
23. Сприяння створенню в організації ефективного механізму оновлення товарів.
24. Методи діагностики бізнесу.
25. Допомога клієнту в організації ефективної системи збирання та аналізу інформації.
26. Основні види інформації, яка потрібна клієнту.
27. Організація фінансового контролінгу.
29. Допомога в побудові ефективної системи оцінки персоналу.
30. Поліпшення механізму управління змінами в компанії.

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 " ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ "

1. Дайте визначення консультаційної діяльності.
2. У чому полягають особливості консультаційних послуг?
3. Розкрийте типологію консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості.
4. Розкрийте специфіку управлінського консультування.
5. Назвіть пріоритети в роботі консультантів з управління.
6. Які Ви знаєте форми організації праці консультанта з управління?
7. Виокремте спільне в діяльності управлінських консультантів: «універсалів» і «фахівців».
8. Охарактеризуйте взаємодію основних учасників управлінського консультування.
9. У чому полягає сутність внутрішнього та зовнішнього консультування?
10. Якими вміннями повинен володіти консультант з управління?

11. У чому полягає сутність каунселінгу як особливої сфери неметодичних порад консультанта з управління?
12. Дайте визначення коучингу. Розкрийте його зміст.
13. Опишіть проектне і процесне консультування.
14. Розкрийте сутність консультування як процесу.
15. Типи організаційної патології і методи її виявлення.
16. Розкрийте зміст методів управлінського консультування, спрямованих на командоутворення.
17. Опишіть основні особливості консультант-клієнтних стосунків.
18. У чому полягає специфіка оплати праці консультантів?
19. Наведіть критерії вибору консультативної фірми.
20. Охарактеризуйте стан українського ринку консультаційних послуг.
21. Кого слід відносити до ключових клієнтів?
22. Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.
23. Що означає досягнення точки самокупності (безбитковості)?
24. Принципи доброго розуміння.
25. Головна мета демонстраційної презентації.
26. Ефективні способи стимулювання уваги співбесідника.
27. Показники успішної презентації.
28. Принципи, які слід дотримуватись у процесі переговорів.
29. Типові помилки у процесі переговорів.
30. Які три документи потрібно підготувати до початку консультування? Охарактеризуйте їх.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування. — К.: МАУП, 2003.
2. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом. — К.: МАУП, 2004.
3. Посадский А. П. Основы консалтинга. — М.: ГУВШЭ, 1999. — 240 с.
4. Валдайцев В. С. Оценка бизнеса и инновации: Учеб. пособие. — М.: Филинь, 1997.
5. Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.— 8-е изд. — М.: ИНФРА, 2000.
6. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
7. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994.
8. Карлофф Б. и др. Вызов лидера. — М., 1997.
9. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
10. Тичи М., Девана М. А. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Науч. ред. Н. А. Климов. М.: Экономика, 1990.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. Модульная программа для менеджеров. Т.12. М.: ИНФРА М.: 1999.
13. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. // Мировая экономика и международные отношения- 2000. № 9. С. 3-18.
14. Верба В.А. Управленческое Консультирование: запросы украинского и иностранного топ менеджмента // Компаньон. 1999. №2.
15. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності.- К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
16. Гончарук В.А. Маркетинговое Консультирование. -М.: Дело, 1998, 248 с.
17. Довгань Л.П., Гудима О. Український консалтинг - проблеми росту //Економіка. Фінанси. Право - 2000-№ 10.-С. 17-19.
18. Ипатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ, 2000.
19. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч. посіб. К.: МАУП, 2003.
20. Макхем К. Управленческий консалтинг. Пер с англ. М.: Дело и сервис, 1999,- 288с.
21. Современный консалтинг//Финансовая консультация -2001. № 13. С. 4-114.
22. Шапрам Н., Шапран В. Консалтинг на ринку цінних паперів: світовий досвід та перспективи розвитку // Цінні папери України- 2000. № 18.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

з курсу " Основи управлінського консультування "

1. Поняття “консультування” і “консалтингу”.
2. Причини попиту на послуги консультантів.
3. Зміст і роль консалтингу.
4. Основні завдання консультування.
5. Характеристика системи “консультант — клієнт”.
6. Особливості управлінського консультування.
7. Еволюція розвитку консультування у країнах СНД.
8. Природа суперечностей і обмежень в управлінні.
9. Роль менеджерів у розв’язанні суперечностей.
10. Роль консультантів у розв’язанні суперечностей клієнта.
11. Особливі якості консультантів.
12. Ділові якості консультантів.
13. Критерії професіоналізму консультантів.
14. Суть консалтингового циклу.
15. Початкова стадія консалтингового циклу. Первинна пропозиція.
16. Механізм укладення контракту.
17. Збирання управлінської інформації.
18. Управління впровадженням результатів.
19. Методи оцінювання консалтингової діяльності.
20. Надання необхідної інформації клієнтові.
21. Аналіз симптомів “захворювання” організації.
22. Методи діагностики бізнесу.
23. Ситуаційний підхід в управлінському консультуванні.
24. Допомога в розробці оновленої стратегії розвитку підприємства.
25. Рекомендації консультантів щодо формування ефективної маркетингової стратегії.
26. Рекомендації щодо оновлення продукції.
27. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.
28. Рекомендації щодо фінансової стратегії підприємства.
29. Методи сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.
30. Необхідність і проведення тренінгів.
31. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації в компанії.
32. Допомога в організації діагностики діяльності підприємства.
33. Рекомендації консультантів щодо вдосконалення системи прийняття рішень в організації.
34. Впровадження системи делегування повноважень.
35. Удосконалення механізму управління змінами в організації.
36. Удосконалення системи мотивації персоналу.
37. Особливості маркетингу у сфері консалтингу.
38. Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.
39. Характеристика клієнтів консалтингової фірми.
40. Механізм доступу до клієнтів.

41. Канали доступу до клієнтів.
42. Розвиток бізнес-контактів.
43. Види консалтингових пропозицій.
44. Вимірювання задоволеності клієнта.
45. Структура витрат консалтингової компанії.
46. Вартісний ланцюжок формування послуг консалтингової компанії.
47. Аналіз основних центрів формування вартості компанії.
48. Вартість одного консалтингового дня.
49. Використання основних консалтингових таблиць.
50. Річний бюджет консалтингової компанії.
51. Організація контролю в консалтинговій компанії.
52. Внутрішній і зовнішній контроль в консалтинговій компанії.
53. Звітні документи консалтингової компанії.
54. Робочий план з реалізації замовлення клієнта.
55. Зміст звіту і презентація його клієнту.
56. Мета презентації результатів роботи консультанта та її суть.
57. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації.
58. Матеріальна база презентації.
59. Принципи та правила успішної презентації.
60. Шляхи вдосконалення управлінського консультування в Україні.

ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

для модульного та підсумкового контролів

1. 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;
- д) 10–15 підлеглих.

2. 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;
- д) “вхід” не обов’язково вимірюється в кількісних вартісних показниках.

3. 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;
- г) підвищити виробництво;
- д) покращити кадровий склад органу управління.

4. 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;
- г) залежність рівня заробітної платні від стажу робітника;
- д) рівень заробітної платні не є основним фактором.

5. 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;
- д) адміністративне та оперативне керівництво перебуває в руках групи осіб.

6. Процес консультування – це :

- а) навчання і допомога порадами;
- б) сукупність послідовних дій і рекомендацій, направлених на підвищення ефективності функціонування організації клієнта, причому консультант не відповідає за якість рекомендацій;
- в) керівництво впровадженням запропонованих рекомендацій в організації клієнта.

7. У процесі консультування :

- а) консультант допомагає розв'язати завдання, однак не відповідає за виконання⁴
- б) консультант розв'язує і виконує завдання;
- в) консультант не бере участі.

8. Консультант відповідає за :

- а) якість наданих порад;
- б) якість запропонованих змін в організації;
- в) рівень підвищення ефективності управління організацією.

9. Якісні, що відрізняють консультанта:

- а) чесність та неупередженість;
- б) надзвичайна комунікативна майстерність;
- в) бажання бути незалежним від клієнта;
- г) прагнення керувати, навчати та допомагати іншим.

10. З метою забезпечення об'єктивності наданих порад консультант :

- а) особисто керує заходами, направленими на досягнення позитивних змін в організації, що консультується;
- б) повинен одержувати платню, розмір якої залежить від результатів консультування організації клієнта;
- в) наймається на роботу в організацію;
- г) повинен бути неупередженим та незалежним від клієнта.

11. Звернення до послуг консультантів пояснюється :

- а) економією коштів;
- б) оперативністю розв'язання складних проблем;
- в) складністю структури організації.

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

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

13. Консультанти спеціалісти допомагають клієнту розв'язувати проблеми з питань:

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

14. Консультанти універсали допомагають клієнту розв'язувати проблеми з питань:

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

15. Консультант з управління у навчальному закладі набуває таких навичок:

- а) консалтингових;
- б) технічних;
- в) міжособистісного спілкування.

16. Базові цінності організації – це :

- а) прибуток⁴
- б) стратегія;
- в) місія;
- г) складність структури.

17. Проблеми у структурі організації – це :

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

18. Яка бізнес-інформація є найнеобхіднішою для керівників і менеджерів:

- а) інформація про споживачів і конкурентів;
- б) загальна ринкова інформація;
- в) інформація про постачальників;
- г) усі варіанти правильні.

19. Які засоби доцільно використовувати для проведення ефективної діагностики бізнесу?

- а) аналіз документації компанії;
- б) анкетування та опитування працівників;
- в) інтерв'ювання менеджерів.

20. Як найдоцільніше проводити впровадження розроблених рекомендацій?

- а) слід провести практичну конференцію для роз'яснення змісту рекомендацій;

- б) необхідно надати деякий час керівництву на ознайомлення з рекомендаціями;
- в) доцільно розробку рекомендацій та їх впровадження здійснювати майже одночасно.

21. У розвиваючому інтерв'ю консультант:

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

22. Здійсненість управлінських рішень визначається як :

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

23. Коли керівник приймає рішення скористатися послугами бізнес-консультантів ?

- а) коли у нього з'являються додаткові кошти;
- б) вірить, що дана проблема може бути вирішена;
- в) коли розуміє, що виникла проблема і без зовнішньої допомоги йому цю проблему не вирішити.

24. Що насамперед треба зробити консультанту впродовж першого контакту?

- а) визначити, хто в організації-клієнті прийматиме остаточне рішення про укладення контакту і хто впливає на це рішення;
- б) прояснити природу проблеми та обсяг необхідної інформації;
- в) узгодити текст ділового контакту.

25. Знайдіть три характерні риси, що розкривають процес збирання необхідної інформації :

- а) визначення необхідної інформації та необхідних інформаційних джерел б) попереднє збирання інформації, виявлення інформації, якої ще бракує;
- в) узгодження інформації із замовником;
- г) проведення анкетування, інтерв'ювання, нарад, систематизація зібраної інформації.

26. Консалтинг – це :

- а) це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань;
- б) прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем;

в) метод управлінської діяльності, оснований на виділенні найважливіших у даний період завдань, на здійснення яких спрямовуються головні зусилля керуючої організації.

27. Родоначальниками консультування прийнято вважати:

- а) Е. Бейч, П. Блок, М. Кубр
- б) П. Друкер, А. Стрікленд, М. Портер
- в) Ф.Тейлор, Г. Емерсон, А. Літл

28. Відома консалтингова компанія "McKinsey & Company" збудована у:

- а) 1914;
- б) 1926;
- в) 1930.

29. При взаємодії з клієнтом консультанта як спеціаліста :

- а) консультант відіграє пасивну роль;
- б) клієнт відіграє пасивну роль;
- в)консультант і клієнт взаємодіють разом.

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

- а) консультантом;
- б) клієнтом;
- в) спільно.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Кадровий менеджмент – це система поточного та перспективного планування, прогнозування, організації та розвитку персоналу з метою створення високопродуктивних і конкурентоспроможних фірм. Іншими словами, кадровий менеджмент - це система планування, організації, мотивації і контролю персоналу, необхідна для формування та досягнення цілей підприємства.

Клієнт — споживач, який, в силу певних обмежень, змушений залежати від постачальника.

Консультація (порада) – передача знань від консультанта клієнту.

Консультант – фахівець, службовим обов'язком якого є поради, висновки з питань його спеціальності.

Консалтинг — діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.

Консалтингова послуга — інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Консалтинговий цикл (процес) - це послідовне проходження консалтинговими ресурсами (що набувають форм консалтингових продуктів і консалтингових послуг) стадій продукування, обміну (фази замовлення й трансферу), впровадження (використання).

Контролінг — міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованим збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою котрих є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.

Презентація (спосіб подання інформації) — інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації в зручній для одержувача формі.

Система засобів маркетингу — це сукупність заходів методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для досягнення поставленої мети, виконання відповідних завдань.

Стратегія — загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі. Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів.

Стратегічний менеджмент — це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.

Управлінське консультування – це різновид експертної допомоги в галузі управління. Тут передбачається наявність фахівця-носія особливої кваліфікації (знань, умінь, навиків) саме у вдосконаленні управління.

Фінансовий консультант – спеціаліст, який допомагає наводити лад у фінансових справах: підказує, куди краще вкладати гроші, щоб вони працювали і приносили прибуток, допомагає планувати сімейний бюджет.

Навчально-методичне видання

Основи управлінського консультування
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. 3.

Зам. № 4/2015. Тираж 50 прим.