

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра економіки, підприємництва та менеджменту**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Вченою радою ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»

«12» вересня 2019 року, протокол № 6

Резолюція Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



О. В. Алейнікова
О. В. Алейнікова

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ
(назва навчальної дисципліни)

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
за вільним вибором здобувача вищої освіти

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Київ

Робоча програма навчальної дисципліни «Управлінське консультування» за вільним вибором здобувача вищої освіти складена відповідно до навчальних планів освітньо-професійних/освітньо-наукових програм Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Автор-укладач робочої програми:

Л. М. Савчук, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту, доцент

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 12 від 5 червня 2019 р.)

Затверджено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 5 від 13 червня 2019 р., протокол № 6 від 12 вересня 2019 р., *зі змінами*)

© Савчук Л. М., 2019 рік
© ДЗВО «УМО», 2019 рік

1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>	
		<i>денна форма навчання</i>	<i>заочна форма навчання</i>
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3	Галузі знань: 01 Освіта / Педагогіка 05 Соціальні та поведінкові науки 07 Управління та адміністрування	Вибіркова (за вільним вибором здобувача вищої освіти)	
		Рік підготовки	
Загальна кількість годин – 90	Спеціальності: 011 Освітні, педагогічні науки 016 Спеціальна освіта (за нозологіями) 051 Економіка 073 Менеджмент 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	2-й	
		Семестр	
		(відповідно до навчальних планів)	
		Лекції	
		6	
		Практичні заняття	
		4	
		Самостійна робота	
		80	
		Індивідуальні завдання	
Вид контролю – екзамен			
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)			

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

- для заочної форми навчання – 11% : 89%.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Управлінське консультування» є розкриття можливостей управлінського консультування і розробка рекомендацій щодо ефективного використання його потенціалу у розвитку реального бізнесу.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- розкрити зміст управлінського консультування та необхідність його проведення для планування і організації успішного бізнесу;
- використання основних елементів та принципів технології процесу консультування і поведінкових ролей консультанта; проведення економічної та управлінської діагностики клієнтської організації;
- набути навичок підготовки і проведення управлінського консультування.

Предметом навчальної дисципліни є управлінське консультування і ефективне використання його потенціалу у розвитку реального бізнесу.

В результаті вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

- особливості функціонування ринку консалтингових послуг і ринкової поведінки консалтингових компанії на ньому;
- основи організаційної конфігурації консалтингових компанії;
- сутність і принципи формування її кадрової і маркетингової політики;
- принципи управління доходами і витратами консалтингових компанії;
- моделі консультування і принципи організації консультаційного процесу;
- 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:

- аналітичними навичками діагностування управлінських проблем клієнтської організації та виявлення їх причинно-наслідкових зв'язків;
- методичними підходами генерування можливих альтернатив розв'язання проблемної ситуації, їх аналізу та оцінки, обґрунтування вибору консалтингових рекомендацій;
- навичками діагностування інноваційного рівня організації для вибору моделі і механізму впровадження консалтингових пропозицій, організаційних і культурних змін у клієнтській організації;
- організаційними здібностями налагодження консультаційної роботи на підприємстві замовника, а саме вибору моделі консультування, формування консультаційної команди, розподілу робіт, встановлення проміжної та підсумкової звітності, презентації результатів консультаційної роботи;
- навичками виявлення та ідентифікації інтересів та мотивів різних груп працівників для забезпечення підтримки інноваційних змін з боку персоналу клієнтської організації;
- комунікаційними здібностями забезпечення достовірної інформаційної підтримки консультаційної роботи;
- навичками науково-дослідної і навчально-методичної роботи з обґрунтування методології консалтингових продуктів, підготовки програм організаційного навчання і тренінгів персоналу клієнтської фірми, як складової консалтингових проектів.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Ринок управлінського консультування

Тема 1. Інститут управлінського консультування

Предмет та завдання курсу. Консалтинг та управлінське консультування. Управлінське консультування як професія та бізнес. Мета, предмет і завдання вивчення дисципліни «Управлінське консультування». Місце дисципліни «Управлінське консультування» у сукупності дисциплін управлінського циклу. Міждисциплінарний підхід до оволодіння практичними навичками управлінського консультування.

Виникнення та розвиток інституту управлінського консультування. Передумови виникнення та історичні етапи розвитку управлінського консультування. Цілі та основні 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. Основні причини залучення консультантів до вирішення управлінських проблем організації.

Інституційні аспекти функціонування управлінського консультування. Соціально-економічні умови професіоналізації управлінського консультування. Ліцензування консалтингової діяльності. Професійні об'єднання менеджмент-консультантів. Особливості розвитку інституту управлінського консультування в країнах з розвинутою економікою та такою, що розвивається.

Тема 2. Економічна характеристика консалтингового продукту

Поняття консалтингового продукту і консалтингової послуги. Поняття та економічна сутність консалтингового продукту і консалтингової послуги. Відмітні риси консалтингової послуги. Межі консалтингового продукту. Предметні галузі управлінського консультування та різновиди консалтингових продуктів.

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.

Змістовий модуль 2. Технологія консультування

Тема 3. Технологія процесу консультування і поведінкові ролі консультанта

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.

Взаємовідносини консультанта та клієнта. Характер співробітництва консультанта і клієнта на різних етапах консультування. 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.

Поведінкові ролі консультанта. Зв'язок ролей консультантів із вибором стратегії організаційних змін. Поведінкові і управлінські ролі консультанта: аутсорсинговий працівник, лідер змін, контролер, ретранслятор думки керівництва, незалежний експерт, „збирач” фактів.

Тема 4. Діагностика клієнтської організації та розробка консультаційних пропозицій

Підготовка до консультування та попередня діагностика клієнта. Цілі 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 діагнозу. Методи попереднього діагностування. Джерела інформації попередньої діагностики клієнтської організації. Попереднє дослідження проблемної симптоматики клієнтської організації та визначення змісту консалтингового продукту.

Мета формування консультаційних пропозицій. Цілі розробки консультаційних пропозицій. Підходи до структуризації консалтингової пропозиції. Маркетинговий аспект консалтингової пропозиції. Обов'язкові елементи консультаційних пропозицій. Вплив типу консалтингової послуги на структуру і змістовне 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.

Кадрове забезпечення реалізації консультаційного проекту. Пропозиції консалтингової компанії щодо складу проектної команди, характеристика досвіду консультантів. Визначення ролей і повноважень консультантів та персоналу клієнтської організації за визначені результати і відповідно до обраної моделі консультування. 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 5. Економічна та управлінська діагностика клієнтської організації

Мета та зміст діагностичного етапу консультаційного процесу. Цілі та об'єкти діагностування клієнтської організації. Залежність типу і глибини економічної діагностики від типу проблем клієнтської організації. Інформаційна база проведення діагностики. 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.

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 проектування проєктивної позиційності.

Звіт про діагностику клієнтської організації. Форми звіту про діагностику клієнтської організації та її проблемного поля. Побудова ієрархії та взаємозв'язку похідних проблем. Уточнення проблеми клієнтської організації та можливостей її подолання. Бенчмаркінг як інформаційна база діагностування і виявлення проблем клієнта.

Тема 6. Розробка і презентація консультаційних рекомендацій

Формування консультаційних рекомендацій. Мета та етапи розробки консультаційних рекомендацій. Залучення персоналу клієнтської організації до розробки рекомендацій. 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.

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. Схеми проведення презентації. Структурування доповіді. Використання усної, письмової та наочної форм подання інформації.

Тема 7. Впровадження змін в організації клієнта

Підготовка проєкту реалізації консультаційних рекомендацій. Змістовне наповнення проєкту впровадження запропонованих змін. Визначення робіт по впровадженню заходів, оцінка необхідних ресурсів. Завдання і відповідальність консультантів на етапі впровадження рекомендацій. Поведінкові ролі консультанта під час проведення змін. Визначення результатів і глибини нововведень при впровадженні консультаційних рекомендацій, темпів і термінів здійснення змін у клієнтській організації, взаємозалежних організаційних проєктів, формалізація закріплення запропонованих змін у регламентах, документообігу, системі мотивації.

Модель інноваційного процесу. Модель процесу впровадження змін: розморожування, внесення змін, заморожування. Порядок внесення змін в організацію. Авторитарний та еволюційний шляхи. Характеристика стадії здійснення організаційних змін: вплив і спонукування; втручання і переорієнтування; визначення проблеми; персональна участь; розробка рішень; експериментування і перевірка; підтримка і сприйняття.

Опір змінам. Використання методик активізації індивідуального інноваційного потенціалу в управлінському консультуванні. Причини виникнення опору змінам. Обмежені особисті інтереси, недостатність розуміння й довіри, різні оцінки, низька

здатність до змін. Тактики подолання опору організаційним змінам. Протидія опору змінам через навчання і спілкування. Залучення агентів опору до впровадження змін. Переговори та пошук компромісу. Маніпулювання і кооптація. Тактика примусу.

Тема 8. Завершення консультування та оцінка його 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.

Оцінка ефективності консультування. 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. Оцінка ефективності процесу консультування.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	У тому числі			Усього	У тому числі		
		л	п	ср, ір		л	п	ср, ір
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Модуль 1								
Змістовий модуль 1.								
Ринок управлінського консультування								
Тема 1. Інститут управлінського консультування	-	-	-	-	10	2	2	6
Тема 2. Економічна характеристика консалтингового продукту	-	-	-	-	12	-	-	12
<i>Усього годин за змістовим модулем 1</i>	-	-	-	-	22	2	2	18
Змістовий модуль 2.								
Технологія консультування								
Тема 3. Технологія процесу консультування і поведінкові ролі консультанта	-	-	-	-	10	-	-	10
Тема 4. Діагностика клієнтської організації та розробка консультаційних пропозицій	-	-	-	-	8	2	-	6
Тема 5. Економічна та управлінська діагностика клієнтської організації	-	-	-	-	10	-	-	10
Тема 6. Розробка і презентація консультаційних рекомендацій	-	-	-	-	12	-	2	10
Тема 7. Впровадження змін в організації клієнта	-	-	-	-	14	2	-	12
Тема 8. Завершення консультування та оцінка його ефективності	-	-	-	-	14	-	-	14
<i>Усього годин за змістовим модулем 2</i>	-	-	-	-	68	4	2	62
Усього годин	-	-	-	-	90	6	4	80

5. Теми та зміст практичних занять

№ з/п	Теми практичних занять	Зміст практичних занять	Форма контролю	Години	
				д	з
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	-	<i>6</i>
Змістовий модуль 1.					
Ринок управлінського консультування					
	Інститут управлінського консультування та ринок консалтингових послуг	Мета заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності управлінського консультування як специфічного виду діяльності, дослідити основні етапи розвитку інституту консультування, визначити характерні риси консалтингових послуг.	Письмове тестування	-	2

		<p>Питання, що виносяться на розгляд</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток інституту управлінського консультування. 2. Управлінське консультування як професія та бізнес. 3. Поняття консалтингового продукту і консалтингової послуги та особливості їх створення. 4. Попит та пропозиція консалтингових продуктів. <p>У результаті здобувачі вищої освіти будуть вміти</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> визначати сутність управлінського консультування; <input type="checkbox"/> визначати специфіку консалтингових продуктів; <input type="checkbox"/> виявляти основних потенційних споживачів тих чи інших консалтингових продуктів. 			
<p>Змістовий модуль 2. Технологія консультування</p>					
	Розробка і презентація консультаційних рекомендацій	<p>Мета заняття: набуття навичок формування альтернативних варіантів розв'язання управлінських проблем підприємства, обґрунтування консультаційних рекомендацій.</p> <p>Питання, що виносяться на розгляд</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка консультаційних рекомендацій: мета та основні етапи. 2. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. 3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. 4. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення. 5. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. 	Усне опитування	-	2

	<p>У результаті студенти будуть вміти</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> використовувати методи творчого пошуку альтернативних варіантів вирішення проблеми (метод поділу проблем, побудови дерева цілей, комбінування, метод мозкового штурму); <input type="checkbox"/> визначати часові, фінансові та інноваційні обмеження реалізації альтернатив вирішення проблеми; <input type="checkbox"/> обґрунтовувати вибір варіанта розв'язання клієнтської проблеми; <input type="checkbox"/> проводити успішні презентації. <p>Розв'язання практичних завдань: задач та тестів.</p>				
Разом:				-	4

6. Самостійна робота

Звіти про самостійну роботу не надаються. Вивчення відповідного матеріалу перевіряється під час поточного та підсумкового контролю знань, якістю підготовки індивідуальних робіт за темою програми навчальної дисципліни.

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти заочної форми навчання з опрацювання питань, які не розглядаються на аудиторних заняттях

<i>Тема</i>	<i>Зміст</i>	<i>Год.</i>
Інститут управлінського консультування	<p>Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу з теми.</p> <p>Описати передумови виникнення та історичні етапи розвитку управлінського консультування.</p> <p>Охарактеризувати основні причини залучення консультантів до вирішення управлінських проблем організації.</p> <p>Визначити особливості розвитку інституту управлінського консультування в країнах з розвинутою економікою та такою, що розвивається.</p>	6
Економічна характеристика консалтингового продукту	<p>Опрацювати рекомендовану літературу з теми.</p> <p>Визначити поняття та економічну сутність консалтингового продукту і консалтингової послуги.</p> <p>Охарактеризувати фактори виробництва консалтингового продукту: інформаційні ресурси, інтелектуальний капітал, праця,</p>	12

	технологічне обладнання, підприємництво. Визначити особливості життєвого циклу консалтингового продукту і результативність консультування.	
Технологія процесу консультування і поведінкові ролі консультанта	Опрацювати рекомендовану літературу з теми. Охарактеризувати основні етапи консультування. Визначити взаємовідносини консультанта та клієнта. Охарактеризувати поведінкові і управлінські ролі консультанта.	10
Діагностика клієнтської організації та розробка консультаційних пропозицій.	Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу з теми. Описати підготовку до консультування та попередню діагностика клієнта. Визначити цілі розробки консультаційних пропозицій. Охарактеризувати сутнісне наповнення консультаційних пропозицій. Визначити кадрове забезпечення реалізації консультаційного проекту. Охарактеризувати фінансові аспекти консультаційних пропозицій.	6
Економічна та управлінська діагностика клієнтської організації	Опрацювати рекомендовану літературу з теми. Визначити цілі та об'єкти діагностування клієнтської організації. Охарактеризувати методи збору інформації та аналізу проблеми. Визначити мету і інструментарій управлінської діагностики організації. Розробити звіт про діагностику клієнтської організації.	10
Розробка та презентація консультаційних рекомендацій	Опрацювати рекомендовану літературу з теми. Визначити мету та етапи розробки консультаційних рекомендацій. Охарактеризувати методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Дати оцінку альтернатив рішення проблеми. Підготувати презентацію консультаційних рекомендацій клієнту.	10
Впровадження змін в організації клієнта	Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу з теми. Охарактеризувати підготовку проекту реалізації консультаційних рекомендацій. Визначити модель інноваційного процесу. Охарактеризувати використання методик активізації індивідуального інноваційного потенціалу в управлінському консультуванні.	12
Завершення консультування та оцінка	Опрацювати рекомендовану літературу з	14

його ефективності	теми. Визначити принципи і умови завершення консультування. Охарактеризувати документальне оформлення консультування. Розробити оцінку ефективності консультування.	
<i>Усього:</i>		80

7. Індивідуальна робота

Індивідуальне навчально-дослідне завдання для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання дозволяє їм набути навичок для обґрунтування оптимальних рішень щодо управлінського консультування та підвищення рівня його ефективності.

Контрольна робота виконується відповідно до варіантів завдань за темою програми навчальної дисципліни.

Вимоги до ІНДЗ та варіанти завдань для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання викладені у методичних вказівках, які надаються здобувачам вищої освіти на першій лекції.

8. Методи навчання

При викладанні навчальної дисципліни «Управлінське консультування» використовуються інформаційно-ілюстративний та проблемний методи навчання.

Під час лекційного курсу застосовуються:

- мультимедійна презентація;
- слайдова презентація;
- дискусійне обговорення проблемних питань.

На практичних заняттях застосовуються:

- ситуаційні завдання;
- кооперативне навчання (робота за методом малих груп).

9. Контрольні заходи та засоби діагностики

Поточний контроль знань здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни проводиться у формі письмового тестування з кожної теми. У завданні з кожної теми здобувачам вищої освіти пропонується 9-11 тестів 3-х рівнів: 1) 5 тестів закритої альтернативної форми (простого множинного вибору «правильно» чи «неправильно»); 2) 3-5 тестів закритої форми множинного вибору з однією правильною відповіддю з 4-х можливих; 3) 1 тест-задача закритої форми з однією правильною відповіддю з 4-х можливих.

На практичних заняттях оцінюється участь в обговоренні ситуацій та виконанні завдань.

Індивідуальні роботи (контрольні роботи здобувачів вищої освіти заочної форми навчання) надаються викладачу на практичних заняттях та на екзамені.

Підсумковий контроль знань – екзамен.

10. Критерії та шкала оцінювання

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів з навчальної дисципліни «Управлінське консультування», є:

- повнота і вчасність виконання всіх видів навчальної роботи, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни,

що міститься в основних та додаткових рекомендованих літературних джерелах;

- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100-бальній шкалі (табл. 10.1).

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, результати самостійної роботи здобувачів вищої освіти) проводиться у % від кількості балів, виділених на завдання, із заокругленням до цілого числа за критеріями:

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Оцінювання здобувачів вищої освіти заочної форми навчання відбувається на підставі виконаної контрольної роботи, виконання завдань на аудиторних заняттях та успішного складення екзамену (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Шкала оцінювання здобувачів вищої освіти заочної форми навчання

Підготовка 10 контрольних робіт за темою програми навчальної дисципліни (об'ємом по 2-3 сторінки кожна)	Ауд. робота	Екзамен	Усього
0-4 за кожную контрольну роботу, всього: 0-40	0-20	0-40	0-100

Результати навчання проставляються за трьома шкалами (табл. 10.2). Позитивні оцінки виставляються тільки тим здобувачам вищої освіти, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни, і набрали за результатами поточного та підсумкового контролів не менше 60 балів.

Таблиця 10.2

Шкали оцінювання (100-бальна та національна)

90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним курсом

11. Рекомендована література

11.1. Базова література:

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 185 с.
2. Верба В. А., Решетняк Т. И. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244 с.
3. Воронкова А.Е., Отенко В.І., Воронков Д.К., Свірідов О.В., Рибаківа Т.О. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник. — Харків: «ІНЖЕК», 2010. — 484 с.
4. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 140 с.
5. Князь С. В. та ін. Основи управлінського консультування Навчальний посібник. Друге видання / Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Князь О.В. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. — 156 с.
6. Консалтинг будущего: Экспресс-курс: Пер. с англ. / Ред. К. Ли. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 253 с.
7. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
8. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. — М.: Дело и сервис, 1999. — 288 с.
9. Мишурова И. В. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, Н. А. Лысенко. — Ростов н/Д: МарТ, 2004. — 176 с.
10. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. / І.В. Семеняк, Д.В. Мангушев. — Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2012. — 128 с.
11. Посадский А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин. — М.: ГУВШЭ, 1999. — 240 с.
12. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
13. Расиел Итан Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса: Пер. с англ. / Итан Расиел. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 194 с.
14. Уикхем Филипп Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Филипп Уикхем. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 368 с.
15. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.

11.2. Додаткова література:

16. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 272 с.
17. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 192 с.
18. Боброва И. И., Зимин В. А. Консалтинг в стиле гольф. — М.: ООО «Вершина», 2005. — 384 с.
19. Верба В. А. Управлінське консультування в Україні: місяця не здійсненна? // www.management.com.ua
20. Гончарук В. Управление проблемным предприятием: возможности самодиагностики // Менеджмент и менеджер. — №9. — 2006. — С. 9—14.
21. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. Пер с англ. / Р. Джентл. — СПб.: Нева, 2003. — 192 с.
22. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г. Н. Калянов. — М.: Горячая линия — Телеком, 2004. — 208 с.

23. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы: Практик. пособие / Авт. кол.: М. Вельтман и др.; Ред.: А. П. Посадский. — М.: Нац. фонд. подгот. кадров, 1998. — 128 с.
24. Консалтинг: поиски жанра / Сост. Л. М. Кроль. — М.: Класс, 2004. — 325 с.
25. Майстер Д. Советник, которому доверяют: Пер. с англ. / Д. Майстер, Ч. Грин, Р. Галфорд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 264 с.
26. Огляд ринку менеджмент-консалтингових послуг // Галицькі контракти. — № 4. — 2002.
27. Трофимова О. К. История становления консалтинга // www.devbusiness.ru
28. Трофимова О. К. Определение понятия управленческое консультирование // www.management.com.ua
29. Турчин А. Диагностика кризиса на предприятии: к постановке вопроса // Менеджмент и менеджер. — № 9. — 2006. — С.21-26.
30. Цихан Т. В. Консалтинговые услуги в Украине: ценовая политика // Теория и практика управления — № 4. — 2008.
31. Элейн Бейч. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. — СПб.: Питер, 2007. — 272 с.

12. Інформаційні ресурси

1. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського // <http://www.nbuv.gov.ua>
2. www.management.com.ua/books/view-books - література з менеджменту
3. www.management.com.ua/consulting - література з консалтингу
4. www.piter.com – книги серії «Консалтинг»
5. www.consultMarketing.ru
6. www.cfin.ru/consulting/senko/shtml
7. Офіційні сайти періодичної літератури:

<i>Назва журналу</i>	<i>Офіційний сайт</i>
Актуальні проблеми економіки	www.eco-science.net
Економіка і держава	www.economy.in.ua
Економіка України	www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/EkUk/index.html
Економіка та підприємництво	www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Etp/texts.html
Економічна теорія	www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ET/index.html
Ефективна економіка	www.economy.nayka.com.ua

8. Офіційні сайти державних та міжнародних установ:

<i>Назва</i>	<i>Офіційний сайт</i>
Верховна Рада України	www.portal.rada.gov.ua
Кабінет Міністрів України	www.kmu.gov.ua
Міністерство економічного розвитку і торгівлі	www.me.gov.ua
Міністерство фінансів	www.minfin.gov.ua
Державна податкова служба України	www.tax.gov.ua
Державна служба статистики України	www.ukrstat.gov.ua
Національний інститут стратегічних досліджень	www.niss.gov.ua
Центр перспективних соціальних досліджень	www.cpsr.org.ua
Антимонопольний комітет України	www.amc.gov.ua

Зміни та доповнення до робочої програми
(вносяться в процесі використання робочої програми)

Текст до внесення змін	Нова редакція	Затвердження змін
1. 2.		Протокол № _____, від « _____ » _____ 201__р. Завідувач кафедри _____ (підпис)