

Міністерство освіти і науки України  
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра менеджменту (№ 602)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи

I.O. Самойленко

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«        »        2020 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Основи управлінського консультування**

(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр і найменування галузі знань)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма: «Менеджмент»  
(найменування освітньої програми)

Форма навчання: денна

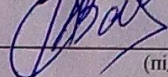
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Харків 2020 рік



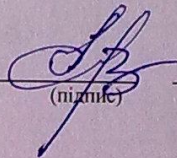
Робоча програма Основи управлінського консультування  
(назва дисципліни)  
для студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
освітньою програмою «Менеджмент»

«27» серпня 2020 р, – 10 с.

Розробник: Камнєва А.В., к.е.н., доц. каф. 602,  
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь та вчене звання)  (підпис)

Робочу програму розглянуто на засіданні кафедри менеджменту (№ 602)  
(назва кафедри)

Протокол № 1 від « 31» серпня 2020 р.

Завідувач кафедри д.е.н., професор  
(науковий ступінь та вчене звання)  (підпис) А.В. Доронін  
(ініціали та прізвище)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни (денна форма навчання)
Кількість кредитів – 5	<p style="text-align: center;"><b>Галузь знань</b> <u>07 «Управління та адміністрування»</u></p> <p style="text-align: center;"><b>Спеціальність</b> <u>073 «Менеджмент»</u></p> <p style="text-align: center;"><b>Освітня програма</b> <u>«Менеджмент»</u></p> <p style="text-align: center;"><b>Рівень вищої освіти:</b> <u>другий (магістерський)</u></p>	Вибіркова
Модулів – 1		<b>Навчальний рік</b>
Кількість змістовних модулів – 2		2020/2021
Індивідуальне завдання: - не має		<b>Семестр</b>
Загальна кількість годин – 32/150		1-й
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 7		<b>Лекції<sup>1)</sup></b>
		16 годин
		<b>Практичні, семінарські</b>
		16 годин
		<b>Лабораторні</b>
	годин	
	<b>Самостійна робота</b>	
	118 годин	
	<b>Вид контролю:</b> модульний контроль, залік	

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить:  
32 / 118.

<sup>1)</sup> Аудиторне навантаження може бути зменшене або збільшене на одну годину в залежності від розкладу занять.

### **Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Мета:** оволодіння теоретичними знаннями з питань управлінського консультування та набуття практичних вмінь консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін.

### **Завдання:**

- оволодіння основними поняттями управлінського консалтингу;
- вивчення організації та історії розвитку управлінського консалтингу;
- вивчення методів і прийомів управлінського консалтингу;
- вивчення різних методик організації консультування.

**Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких компетентностей:**

- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

- **Програмні результати навчання:**
- РН1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- РН4 – обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- РН8 – застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
- РН10 – демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

#### **Міждисциплінарні зв'язки:**

Навчальна дисципліна має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Для її засвоєння студентам необхідні попередні знання та вміння, набуті під час опанування таких дисциплін, як "Логістика", "Маркетинг", "Основи менеджменту", "Управління персоналом", «Інвестування».

## **2. Програма навчальної дисципліни**

### **Модуль 1**

#### **Змістовний модуль 1. Сутність, зміст та процес управлінського консультування**

**Вступна лекція.** Предмет вивчення і задачі дисципліни. Місце дисципліни в навчальному плані. Структура курсу. Основні поняття.

#### **ТЕМА 1. Консультаційна діяльність, види й особливості консультаційних послуг**

Поняття «консалтингу» та «управлінський консалтинг». Причини існування консультантів і консультаційних фірм. Коло проблем, розв'язуваних консалтингом. Система управлінського консалтингу. Види управлінського консалтингу. Причини змін у фірмах. Класифікація видів консалтингових послуг. Класифікація в Україні.

#### **ТЕМА 2. Мета і задачі управлінського консультування. Консультування внутрішнє і зовнішнє**

Сфера діяльності консультативного управління. Цілі управлінського консалтингу. Мета управлінського консалтингу. Задачі управлінського консалтингу.

Внутрішнє та зовнішнє консультування. Порівняння зовнішнього та внутрішнього консультування.

#### **ТЕМА 3. Основні методологічні підходи: експертне, проектне і процесне консультування**

Модель організації клієнт-консультант відносин. Експертне консультування. Проектне консультування. Процесне консультування.

#### **ТЕМА 4. Основні етапи консультаційного процесу, задачі консультанта на кожному етапі. Технічне завдання консультантові**

Етапи та стадії консалтингових проектів. Задачі консультанта на етапах.

Угода про рівень послуг (Service Level Agreement – SLA). Приклади документів SLA. Технічне завдання на автоматизацію (термінологія, мета, вимоги, етапи).

#### **ТЕМА 5. Типи організаційної патології і методи її виявлення**

Організаційні патології. Типи патологій. Методи виявлення організаційних патологій.

#### **ТЕМА 6. Технології консультування**

Зміст і послідовність консалтингових процедур. Задача консультанта по керуванню. Приклад технології управлінського консультування.

#### **Модульний контроль.**

## **Змістовний модуль 2. Методичний інструментарій управлінського консультування**

### **ТЕМА 7. Методичний інструментарій консультування. Класифікація методів консультування**

Основний інструментарій консультування. Типові проблеми які вирішують за допомогою інструментарію консультування.

Поняття, що складають методичні основи управлінського консультування. Класифікація методів управлінського консультування.

### **ТЕМА 8. Методи управлінського консультування, спрямовані на створення команди і на керування конфліктними ситуаціями**

Підходи до формування команди. Етапи побудови команди. Етапи побудови за Д. Янкеличем. Фактори переходу на структуру керування з використанням команди. Умови успішної діяльності робочої команди. Причини незадовільної діяльності робочої команди. Класифікація конфліктних ситуацій в організації. Методи втручання в конфлікт.

### **ТЕМА 9. Якість, результативність і ефективність консультування**

Фактори, що впливають на якість. Роль робочої групи в якості виконання консультативних проектів. Стадії планування проекту. Група факторів, що впливають на бюджет проекту. Групи дій, що дозволяють знизити ризики консультативного проекту. Розділення аспектів дій по зниженню ризиків.

### **ТЕМА 10. Консультант-клієнтські відносини. Професійна етика консультанта. Труднощі в роботі консультантів**

Консультант-клієнтські відносини. Етапи консультативних послуг «консультант-клієнт».

Етичні норми консультанта. Об'єктивність і уважність консультанта. Незалежність консультанта. Професійна компетентність. Конфіденційна інформація клієнтів. Податкові відносини. Плата за професійні послуги. Публічна інформація і реклама. Неприпустимі дії консультантів.

Уведення про досвід консультативних робіт. Проблема консультативного бізнесу. Консалтинг і менталітет.

### **ТЕМА 11. Створення консультативної фірми і специфіка менеджмент-консалтингу як виду підприємництва. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів**

Способи входу до консалтингового бізнесу. Формування правильної психологічної установки. Форми консультування з погляду методів.

Форми встановлення ціни на консалтингові послуги. Погодинна оплата. Фіксована (недиференційована) оплата. Відсоток від вартості консультування або результату. Комбінована оплата.

### **ТЕМА 12. Стан українського ринку консультативних послуг**

Дослідження послуг менеджмент консалтингу в Україні. Ступінь прийняття та відношення до менеджмент консалтингу. Ступінь проблем менеджмент консультантах. Структура ринку консалтингових послуг в Україні. Рівень попиту на консалтингові послуги. Критерії вибору консалтингових фірм.

### **Модульний контроль**

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назва змістовного модуля і тем	Кількість годин				
	Усього	У тому числі			
		л	п	лаб.	с. р.
1	2	3	4	5	6
<b>Модуль 1</b>					
<b>Змістовний модуль 1. Сутність, зміст та процес управлінського консультування</b>					
Вступна лекція.	4	1	-	-	3
Тема 1. Консультаційна діяльність, види й особливості консультаційних послуг	17	2	1	-	14
Тема 2. Мета і задачі управлінського консультування. Консультування внутрішнє і зовнішнє	17	2	1	-	14
Тема 3. Основні методологічні підходи: експертне, проектне і процесне консультування	17	3	1	-	13
Тема 4. Основні етапи консультаційного процесу, задачі консультанта на кожному етапі. Технічне завдання консультантові	18	2	1	-	15
Тема 5. Типи організаційної патології, методи її виявлення					
Тема 6. Технології консультування					
Модульний контроль	2		2		
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>	<b>75</b>	<b>10</b>	<b>6</b>		<b>59</b>
<b>Змістовний модуль 2. Методичний інструментарій управлінського консультування</b>					
Тема 7. Методичний інструментарій консультування. Класифікація методів консультування	12	1	1		10
Тема 8. Методи управлінського консультування, спрямовані на створення команди і на керування конфліктними ситуаціями	12	1	1		10
Тема 9. Якість, результативність і ефективність консультування	12	1	1		10
Тема 10. Консультант-клієнтські відносини. Професійна етика консультанта. Труднощі в роботі консультантів	12	1	2		9
Тема 11. Створення консультаційної фірми і специфіка менеджмент-консалтингу як виду підприємництва. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів	13	1	2		10
Тема 12. Стан українського ринку консультаційних послуг	12	1	1		10
Модульний контроль	2		2		
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>10</b>		<b>59</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>118</b>



#### 4. Теми семінарських занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1		
	<b>Разом</b>	

#### 5. Теми практичних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Виникнення, сучасний стан і перспективи розвитку консультаційних послуг в світі та Україні.	1
2	Умови входження в консалтинговий бізнес	1
3	Основні методологічні підходи: експертне, проектне і процесне консультування	2
4	Стадії консалтингового процесу та класифікація консультаційних послуг. Технічне завдання консультанту	2
5	Організаційні патології та методи її виявлення	1
6	Технології консультування. Методичний інструментарій консультування.	2
7	Організаційні засади етапу впровадження і управління змінами. Якість, результативність і ефективність консультаційних послуг.	2
8	Консультант-клієнтські відносини. Професійна етика консультанта. Труднощі в роботі консультантів	2
9	Ціноутворення на консультаційні послуги і форми оплати праці консультантів.	3
	<b>Разом</b>	<b>16</b>

#### 6. Теми лабораторних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
	<b>Разом</b>	

#### 7. Самостійна робота

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1	Тема 1. Причини змін у фірмах. Класифікація видів консалтингових послуг. Класифікація в Україні.	10
2	Тема 2. Порівняння зовнішнього та внутрішнього консультування.	10
3	Тема 3. Модель організації клієнт-консультант відносин.	10
4	Тема 4. Угода про рівень послуг (Service Level Agreement – SLA). Приклади документів SLA.	10

1	2	3
5	Тема 5. Методи виявлення організаційних патологій	10
6	Тема 6. Приклад технології управлінського консультування.	10
7	Тема 7. Типові проблеми які вирішують за допомогою інструментарію консультування.	10
8	Тема 8. Умови успішної діяльності робочої команди. Причини незадовільної діяльності робочої команди.	10
9	Тема 9. Групи дій, що дозволяють знизити ризики консультаційного проекту. Розділення аспектів дій по зниженню ризиків.	9
10	Тема 10. Проблема консультативного бізнесу. Консалтинг і менталітет.	9
11	Тема 11. Форми встановлення ціни на консалтингові послуги.	10
12	Тема 12. Структура ринку консалтингових послуг в Україні. Рівень попиту на консалтингові послуги.	10
	<b>Разом</b>	<b>118</b>

## 9. Індивідуальні завдання

### 10. Методи навчання

Проведення аудиторних лекцій, практичних робіт, індивідуальні консультації (при необхідності), самостійна робота студентів з навчальною літературою та інтернет-ресурсами.

### 11. Методи контролю

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Тестовий контроль проводиться в письмовій формі на практичних заняттях по закінченні кожного із змістових модулів.

Семестровий контроль здійснюється шляхом складання заліку.

### 12. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують студенти

12.1. Розподіл балів, які отримують студенти (кількісні критерії оцінювання)

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
<b>Модуль 1</b>			
<b>Змістовний модуль 1</b>			
Виконання практичних робіт	0...3	7	0...21
Робота на лекціях	0...1	4	0...4
Модульний контроль	0...30	1	0...30
<b>Змістовний модуль 2</b>			
Виконання практичних робіт	0...3	8	0...8
Робота на лекціях	0...1	7	0...7
Модульний контроль	0...30	1	0...30
<b>Усього за семестр</b>			<b>0...100</b>

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



Семестровий контроль (залік) проводиться у разі відмови студента від балів поточного тестування й за наявності допуску до заліку. Допуском до заліку є захист реферату та присутність на лекціях (загалом мінімум 15 балів). Під час складання семестрового заліку студент має можливість отримати максимум 100 балів.

Білет для заліку складається з двох питань. За відповідь на кожне питання студент максимально може отримати 50 балів. Приклад:

#### Білет № 1

1. Причини звернення до консалтингових фірм та джерела інформації.
2. Завдання, які пропонуються для вирішення консалтинговим фірмам (проблема корекції, удосконалення, творчого розвитку).

#### 12.2. Якісні критерії оцінювання

Необхідний обсяг знань для одержання позитивної оцінки:

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 рекомендації та принципів їх впровадження;
- методи оцінки результативності консультування.

Необхідний обсяг вмінь для одержання позитивної оцінки:

Здобувач вищої освіти повинен **вміти**:

- 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 рекомендації;
- 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.

12.3 Критерії оцінювання роботи студента протягом семестру

**Задовільно (60-74).** Показати мінімум знань та умінь. Захистити всі індивідуальні завдання та здати тестування.

**Добре (75-89).** Твердо знати мінімум, виконати усі завдання, здати тестування та поза аудиторну самостійну роботу.

**Відмінно (90-100).** Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Досконально знати всі теми та уміти застосовувати їх.

#### Шкала оцінювання: бальна і традиційна

Сума балів	Оцінка за традиційною шкалою	
	Іспит, диференційований залік	Залік
90 – 100	Відмінно	Зараховано
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно	Не зараховано

### 13. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичне забезпечення дисципліни "Основи управлінського консультування" для магістрів

[http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/\\_1011Osnovi.pdf](http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/_1011Osnovi.pdf)

### 14. Рекомендована література

#### Базова

1. Князь С. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 156 с.

2. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2015. – 240 с.

3. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: учеб. пособие для вузов. – Херсон:[ОЛДИ-плюс],2011. – 272 с.

4. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2015 г. – 400 с.

5. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование. Учебное пособие. – М.: «Инфра-М», 2017. – 232 с.

#### Допоміжна

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ,2014. – 256 с.

2. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 228 с

3. Коростельов В. А. Управлінське консультування. – К.: МАУП, 2013.

4. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман [пер. с англ.]. – СПб: Питер, 2011. – 432 с

5. Управленческое консультирование. Введение в профессию. / Под ред. М. Кубра. – М.: Планум, 2014. – 278 с.

### 15. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Держкомстату України <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Офіційний сайт Верховної Ради України <http://www.rada.gov.ua>

3. Консалтинг по-українски:

<http://www.management.com.ua/consulting/cons060.html>.