

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**  
**Відокремлений структурний підрозділ «ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ»**  
Кафедра економіки та менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Директор ВСП «ІНО КНУБА»

О. С. Даневич



серпня 2020 р.

*СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ*

**Управлінський консалтинг**  
(назва навчальної дисципліни)

галузь  
знань  
освітня  
програма  
спеціальність

28 «Публічне управління та адміністрування»

Публічне управління та адміністрування  
281 «Публічне управління та адміністрування»


Київ – 2020 рік

Силабус навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів ВСП «ІНО КНУБА» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»), 2020. 15 с.

Розробник: Кубанов Руслан Анатолійович, кандидат педагогічних наук, доцент, професор Всесвітньої академії природознавства, професор Міждисциплінарної академії наук України, член-кореспондент Міжнародної академії наук педагогічної освіти, член-кореспондент Української академії акмеології, член-кореспондент Академії будівництва України, доцент кафедри економіки та менеджменту Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури».

Силабус затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
Протокол від "30" серпня 2020 року № 12/1

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_  
(підпис)  д.е.н., професор І. В. Новикова

"30" серпня 2020 року

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
		<b>Заочна форма навчання</b>
		<i>Майнор «Менеджмент публічних установ»</i>
		<b>Рік підготовки:</b>
		4
		<b>Семестр</b>
		8
Загальна кількість годин – 180 год. (6 кредитів ЄКТС)	<u>Галузь знань:</u> 28 «Публічне управління та адміністрування». <u>Спеціальність:</u> 281 «Публічне управління та адміністрування» <u>Освітня програма:</u> Публічне управління та адміністрування	
	<u>Рівень вищої освіти:</u> <u>Перший (бакалаврський)</u>	<b>Лекції</b> 4 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>
		6 год.
		<b>Лабораторні</b>
		-
		<b>Індивідуальне завдання</b>
		-
		<b>Самостійна робота</b>
		170 год.
		<b>Індивідуальна робота (контрольна робота) студентів під керівництвом викладача:</b>
		+
		<b>Вид контролю:</b>
		Іспит

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни** полягає в тому, щоб сформувати у майбутніх фахівців комплекс знань про базові принципи, методи та інструменти управлінського консалтингу, узагальнюючи основні досягнення теорії і практики формування рекомендацій для прийняття керівниками науково обгрунтованих рішень.

**Завдання** вивчення навчальної дисципліни “Управлінський консалтинг” є:

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

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**: базові принципи, методи та інструменти управлінського консалтингу. **Вміти**: організовувати консалтинговий процес, формувати рекомендації для прийняття керівниками науково обгрунтованих рішень.

**Компетентності**, які повинен набути студент в результаті вивчення навчальної дисципліни:

- здатність до визначення потенційно актуальних аспектів консалтингової діяльності;
- здатність створити модель психологічної роботи за обраним напрямком;
- здатність обирати методи та методики психологічного консультування управлінців у відповідності до обраного напрямку;
- здатність формулювати експертний висновок та аргументовано його захищати, визначаючи перспективи подальшої діяльності управлінців.

## 3. Програма навчальної дисципліни

### ТЕМА 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.

Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування. Консалтинг як елемент виробничої інфраструктури. Визначення, сутність та види консалтингової діяльності. Принципи консалтингу. Ринок консультаційних послуг. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

### ТЕМА 2. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг

Управлінські консультанти: “універсали” та “фахівці”. Типологія консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості. Взаємодія основних учасників управлінського консультування. Зовнішні та внутрішні консультанти.

### ТЕМА 3. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг

Управлінське консультування як різновид експертної допомоги в сфері менеджменту. Форми організації праці консультанта з управління. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління. Коучинг як індивідуальна робота консультанта з керівником або іншим співробітником.

### ТЕМА 4. Організація та управління консалтинговими фірмами.

Зовнішні та внутрішні консультанти. Методи консалтингової діяльності, їх характеристика та умови використання. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Структури управління консалтингових фірм. Управління

роботою консультаційної фірми на основі проектного підходу. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Поняття стратегії консультаційної фірми. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень.

#### **ТЕМА 5. Консультування як процес**

Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу. Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з'ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення. Підготовка до консультування. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Попередній діагноз. Джерела отримання інформації для проведення діагностики

#### **ТЕМА 6. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.**

Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. Угода про консультування, її структура та зміст. Види консультаційних угод.

#### **ТЕМА 7. Діагноз проблеми клієнтської організації.**

Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів. Джерела і методи збору інформації. Використання експертизи під час аналізу проблем. Аналіз фактів.

#### **ТЕМА 8. Позиційний аналіз клієнтської організації**

Мета та зміст позиційного аналізу. Прожективний підхід у позиційному аналізі. Суб'єктивізація у позиційному аналізі. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта.

#### **ТЕМА 9. Завершення консультування та визначення ефективності консультування**

Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Методи творчого пошуку альтернативних рішень. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Термін та момент завершення консультування. Зміст та структура підсумкового звіту з консультування. Оцінка ефективності та результативності консультування. Шляхи підвищення ефективності консалтингової діяльності і розвитку професійних здібностей і навичок консультанта.

#### **ТЕМА 10. Формування ринку консультаційних послуг**

Отримання послуг консалтингових фірм як ознака високої ділової культури фірми в умовах ринкової економіки. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні. Класифікація консалтингових послуг. Особливості консалтингу загального менеджменту, консалтингу адміністрування, консалтингу фінансового та інших видів менеджменту.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Назва змістовних модулів і тем	Кількість годин			
	заочна форма навчання			
	Усього	в тому числі		
		Лекції	Прак-тичні	СРС
1	2	3	4	
ТЕМА 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.	19	2		17
ТЕМА 2. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	19		2	17
ТЕМА 3. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	19	2		17
ТЕМА 4. Організація та управління консалтинговими фірмами.	17			17
ТЕМА 5. Консультування як процес	19		2	17
ТЕМА 6. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.	17			17
ТЕМА 7. Діагноз проблеми клієнтської організації.	19		2	17
ТЕМА 8. Позиційний аналіз клієнтської організації	17			17
ТЕМА 9. Завершення консультування та визначення ефективності консультування	17			17
ТЕМА 10. Формування ринку консультаційних послуг	17			17
<b>Усього годин:</b>	<b>180</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>170</b>

## 5. Теми практичних занять

### ТЕМА 1. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг

1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності
2. Інструментарій управлінської дії
3. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування
4. Суб'єкти управлінського консультування

#### *Контрольні питання*

1. Дайте визначення та охарактеризуйте зміст управлінського консультування.
2. Які ознаки використовують для класифікації видів управлінського консультування. Охарактеризуйте та поясніть їх.
3. Які основні форми управлінського консультування використовують та в чому їх відміни?
4. Охарактеризуйте інструменти управлінського впливу, на яких засноване управлінське консультування, і які проблеми вони дозволяють вирішити.
5. Які переваги може надати використання послуг консультантів з управління?
6. Назвіть сфери діяльності, де доцільно проводити зміни з залученням незалежних консультантів з управління.
7. Назвіть та визначте зміст етапів реалізації консультаційного проекту.
8. Охарактеризуйте суб'єктів управлінського консультування.

### ТЕМА 2. Консультування як процес

1. Взаємовідносини консультанта і клієнта
2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом
3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію

#### *Контрольні питання*

1. Як здійснюється вибір моделі консультування?
2. Охарактеризуйте зміст експертної консультації та її особливості.
3. Як здійснюється робота за моделлю «лікар-пацієнт»?
4. В яких випадках використовують консультаційне співробітництво?
5. Визначте поведінкові ролі консультанта.
6. Що таке консультаційна пропаганда, її види та цілі?
7. Охарактеризуйте внесення змін в організацію клієнта.
8. В чому полягає стратегія спеціаліста, умови її вибору?
9. Охарактеризуйте зміст процесної консультації та стратегії співробітництва.
10. Визначте особливості стратегії навчання.

### ТЕМА 3. Діагноз проблеми клієнтської організації.

1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів
2. Джерела і методи збору інформації
3. Використання експертизи під час аналізу проблем
4. Аналіз фактів

#### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст діагностичної роботи консультанта.
2. В чому полягає процес виявлення необхідних фактів?

3. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються при встановленні діагнозу проблем організації?
4. Як використовуються методи спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми в діагностиці?
5. Наскільки корисним може бути використання власної діагностичної оцінки клієнта?
6. В чому полягає організація процесу експертного оцінювання?
7. Як проводиться опитування та анкетування персоналу клієнтської організації?
8. Які форми та види інтерв'ю, дискусій використовують при діагностуванні проблем?
9. Розкрийте зміст методу Дельфі.
10. Як виконується оцінка результатів експертизи?
11. Яким чином аналізуються виявлені під час діагностики факти та причинно-наслідкові зв'язки щодо діяльності організації-клієнта?
12. Розкрийте вимоги до побудови силового поля організації.

## 6. Самостійна робота студентів

Назва тем	Кількість годин
ТЕМА 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.	17
ТЕМА 2. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	17
ТЕМА 3. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	17
ТЕМА 4. Організація та управління консалтинговими фірмами.	17
ТЕМА 5. Консультування як процес	17
ТЕМА 6. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.	17
ТЕМА 7. Діагноз проблеми клієнтської організації.	17
ТЕМА 8. Позиційний аналіз клієнтської організації	17
ТЕМА 9. Завершення консультування та визначення ефективності консультування	17
ТЕМА 10. Формування ринку консультаційних послуг	17
<b>Усього годин:</b>	<b>170</b>



## 7. Тематика контрольних робіт

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Поняття управлінського консультування як процес, діяльність професійної служби та бізнес.
  3. Характерні ознаки управлінського консультування.
  4. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
  5. Еволюція управлінського консультування у західних країнах.
  6. Управлінське консультування у країнах Східної Європи та СРСР.
  7. Управлінське консультування в сучасній Україні.
  8. Ринок консалтингових послуг у США і розвинених європейських країнах.
  9. Опишіть спеціалізації кількох великих іноземних консалтингових компаній.
  10. Схарактеризуйте ринок консалтингових послуг в Україні.
  11. Асортимент консалтингових послуг в Україні.
  12. Види консалтингових послуг.
  13. Шляхи одержання особливих знань і навичок консультантів.
  14. Неупереджений погляд з боку як необхідна умова об'єктивності консультанта.
  15. Процес навчання клієнта шляхом управлінської консультації.
  16. Недоцільність управлінського консультування для обґрунтування рішень, уже прийнятих керівництвом організації.
    17. Вплив циклічних економічних коливань на стратегію консалтингових компаній.
    18. Причини високого попиту на висококваліфікованих консультантів на ринку праці.
      19. Особливості діяльності консультантів-універсалів.
      20. Особливості діяльності консультантів-спеціалістів.
      21. Навички міжособистісного спілкування як необхідна якість консультанта з управління.
        22. Механізм набуття консультантом консалтингових навичок.
        23. Класифікація консалтингових послуг.
        24. Погодженість мети як параметр керованості організації.
        25. Інноваційність як цінність організації.
        26. Особливості проблем організації у структурі.
        27. Особливості проблем організації в організаційних відносинах.
        28. Особливості проблем організації в управлінських рішеннях.
        29. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
        30. Методи самодіагностики організації.
        31. Особливості методу самодіагностики організації «Метафора».
        32. Особливості методу самодіагностики організації «Хрестовина».
        33. Особливості методу самодіагностики організації «Життєвий цикл організації».
        34. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
        35. Особливості методу діагностичного інтерв'ю.
        36. Особливості методу аналізу розпорядчої документації.
        37. Особливості методу діагностичного спостереження за поведінкою в організації.
        38. Технічні і методологічні принципи тестування персоналу.
        39. Психологічна діагностика організації і персоналу.
        40. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.
        41. Принципи виявлення потенційних консультантів.
        42. Типові правила поведінки клієнта консалтингових послуг.
        43. Типові правила поведінки консультанта з клієнтом.
        44. Етапи консалтингового проекту.
        45. Підготовчий етап як важлива складова консалтингового проекту.

46. Постановка діагнозу як важлива складова консалтингового проекту.
47. Планування змін як важлива складова консалтингового проекту
48. Особливості взаємодії організацій та нововведень.
49. Сприйнятливість організації до нововведень.
50. Інноваційний потенціал і його оцінка.
51. Причини успіху та краху організацій.
52. Іноземні консалтингові компанії на закордонному ринку.
53. Іноземні консалтингові компанії на українському ринку.
54. Діяльність вітчизняних консалтингових компаній.
55. Особливості стратегій консалтингових компаній.
56. Особливості іноземних консалтингових асоціацій.
57. Українські асоціації консультантів.
58. Аналіз етичних норм та стандартів діяльності консалтингових компаній.
59. Особливості реклами консалтингових послуг.
60. Особливості набуття досвіду в консалтингу.
61. Рекомендації клієнтів як ознака високого іміджу.
62. Особливості контактів консультанта з клієнтом без попередження
63. Фінансове планування у консалтингових компаніях.
64. Визначення ціни консалтингових послуг.
65. Види оплати консалтингових послуг.

Контрольна робота є не лише важливою формою поточного та підсумкового контролю успішності студентів (своєрідним письмовим іспитом), але й ефективним засобом вивчення матеріалу курсу, систематизації набутих знань. Підготовка контрольної роботи дає змогу отримати важливий досвід самостійної роботи з навчальною, методичною та спеціально науковою літературою, апробувати важливість теоретичних знань та практичних навичок в ході вирішення конкретних теоретичних і практичних завдань.

В ієрархії академічних робіт важливість контрольних подекуди незаслужено применшується, відсувається на другорядні позиції. Втім, за ступенем складності, контрольні роботи, часто переважають курсові, особливо, якщо контрольну роботу належить писати безпосередньо на занятті (семінарському чи заліковому). Адже, студенту доводиться працювати цілком самостійно без можливості отримати допомогу від викладача у вигляді уточнюючого питання чи репліки-підказки. І це за умови прискіпливої уваги до деталей і величезному значенні, яке завжди надається писаному тексту!

Втім, в центрі нашої уваги постануть контрольні роботи іншого типу – ті, що пишуться вдома на задалегідь визначену тему.

Переважно такий вид робіт виконується студентами-заочниками, але не тільки, адже окремі курси та спецкурси які вивчаються студентами стаціонарної форми навчання також завершуються контрольною роботою як підсумковою формою контролю.

Для успішного виконання контрольної роботи належить дотримуватися наступних принципів:

По-перше, контрольна робота повинна бути виконана самостійно, на основі глибокого та усебічного вивчення рекомендованої літератури. На жаль, окремі студенти замість самостійного вивчення та викладу теми копіюють контрольні роботи, виконані іншими студентами або механічно переписують відповідні розділи підручників та навчальних посібників. Навчальна користь від такої роботи мінімальна, а тому, таку роботу не буде зараховано!

По-друге, в ході розробки теми і виконання поставлених завдань важливо продемонструвати глибокі знання та розуміння основних питань теми. При цьому студент повинен відбирати найбільш важливий матеріал, весь час тримаючись теми, водночас,

належить позбавлятися як непотрібних деталей так і стерегтися загубити зв'язок з темою, віддалившись від неї в тексті дослідження.

По-третє, положення контрольної роботи належить розкривати на високому теоретичному рівні: усі ключові поняття та категорії потрібно супроводити визначенням; методи дослідження в тексті контрольної роботи визначати не обов'язково, але бути послідовним в питаннях обраної дослідницької стратегії необхідно; кожне хоч скільки-небудь суперечливе твердження потрібно підкріплювати фактами, статистичними даними або посиланням на авторитетні джерела.

По-четверте, викладати матеріал в контрольній роботі потрібно логічно виважено та послідовно, уникаючи повторення, необґрунтованих пропусків матеріалу.

По-п'яте, в кінці кожного розкритого питання та роботи загалом належить робити висновки та узагальнення.

Окрім змісту контрольної роботи потрібно бути уважним щодо правил її оформлення. Дотримання цих вимог є не простою формальністю, а свідченням наукової культури автора, важливої наукової етики та трудової дисципліни, виявом поваги до всіх, хто буде знайомитися із текстом дослідження!

#### ***Вимоги до оформлення контрольних робіт:***

***Обсяг контрольної роботи*** повинен становити друкованого тексту 20-30 сторінок. Текст друкують з однієї сторони стандартного аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм); комп'ютерний набір – 14 кегль, 1,5 інтервали, шрифт Times New Roman; розмір берегів (полів): ліве – 25 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

#### ***Структура роботи:***

- Титульний аркуш
- План (зміст)
- Вступ
- Основна частина
- Висновки
- Список літератури.

У плані вказуються назви всіх структурних елементів. При цьому, «план», «вступ», «висновки» не мають порядкового номера; у плані не вживається термін «основна частина», вказуються лише назви розділів та їх порядковий номер.

Вступ має на своїй меті зорієнтувати читача в подальшому викладі матеріалу. Тут аргументується актуальність дослідження, констатується, що зроблено у даній сфері попередниками, формулюються мета та завдання роботи, перераховуються положення, які будуть обґрунтовані. Обсяг вступу – 1-2 сторінки.

Основна частина може мати один або декілька розділів, в яких осмислено і логічно викладено головні положення й ідеї, що містяться у вивченій літературі. У тексті обов'язкові посилання на першоджерела. Важливо прослідкувати, щоб основна частина не мала форми монологу. Аргументуючи власну позицію, потрібно аналізувати і оцінювати позиції різних дослідників, з чимось погоджуватися, щось заперечувати, дещо спростовувати. Установка на діалог дозволить уникнути некритичного запозичення матеріалу з чужих праць - компіляції. Виклад матеріалу основній частині здійснюється згідно з планом. План основної частини може бути складений з використанням різних методів угруповання матеріалу: класифікації (емпіричні дослідження), типології (теоретичні дослідження), періодизації (історичні дослідження).

Висновки містить головні підсумки з тексту основної частини, наголошується, як виконані завдання і чи досягнуті цілі, сформульовані у вступі. Обсяг висновків – 1,5 – 2 сторінки.

## 8. Питання для підготовки до іспиту

1. Основні підходи до розуміння управлінського консультування та його еволюція.  
Предметна сфера управлінського консультування.
2. Три підходи до визначення управлінського консультування.
3. Сутність консалтингу: характерні прикмети.
4. Еволюція консалтингу в західних країнах.
5. Ринок консалтингових послуг за кордоном.
6. Характеристика ринку управлінського консультування в Україні.
7. Причини потреб у послугах консультантів з управління.
8. Причини популярності професії консультанта з управління.
9. Типологія консультантів з управління.
10. Вимоги до консультанта з управління.
11. Базові цінності організації.
12. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в будові організацій.
13. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в організаційних відносинах.
14. Проблеми організації з позиції консалтингу: проблеми в управлінських рішеннях.
15. Типові методи самодіагностики організації: метод «Метафора».
16. Типові методи самодіагностики організації: метод «Хрестовина».
17. Типові методи самодіагностики організації: метод аналізу «Життєвого циклу організації».
18. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв'ю за цілями.
19. Основні методи діагностики організації: діагностичне інтерв'ю за проблемами.
20. Основні методи діагностики організації: позиційний аналіз організації.
21. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (вимірювання керованості організації).
22. Основні методи діагностики організації: аналіз розпорядчої документації (оцінювання стилю управління керівника організації).
23. Основні методи діагностики організації: активне діагностичне спостереження.
24. Основні методи діагностики організації: стороннє спостереження.
25. Основні методи діагностики організації: діагностика за слабкими сигналами.
26. Основні методи діагностики організації: анкетування.
27. Етичні проблеми тестування.
28. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як виконавця.
29. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як спеціаліста.
30. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як партнера.
31. Стисла характеристика консалтингового проекту.
32. Консалтинговий проект: підготовчий етап.
33. Консалтинговий проект: постановка діагнозу.
34. Консалтинговий проект: планування змін.
35. Консалтинговий проект: упровадження змін.
36. Консалтинговий проект: завершення проекту.
37. Консультування та зміни в організації: причини опору змінам.
38. Консультування та зміни в організації: основні види змін в організаціях.
39. Консультування та зміни в організації: управління змінами в організаціях.
40. Структура консультативної служби: консалтингові компанії.
41. Структура консультативної служби: внутрішні консультанти.
42. Структура консультативної служби: одиночні консультанти та викладачі, що консультують.

43. Стратегія консалтингових компаній.
44. Правові форми консалтингових компаній.
45. Типова організаційна структура консалтингової компанії.
46. Управління виконанням консалтингового проекту.
47. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
48. Навчання кадрів у консалтингових компаніях.
49. Організаційна культура у консалтингових компаніях.
50. Українські асоціації консультантів.
51. Маркетинг у сфері консалтингу.
52. Маркетинг у сфері консалтингу: контакти без попередження.
53. Ціноутворення консалтингових послуг: безплатні та платні консалтингові послуги.
54. Ціноутворення консалтингових послуг: визначення ціни консалтингових послуг.
55. Ціноутворення консалтингових послуг: види оплат консалтингових послуг.
56. Фінансове планування в консалтингових компаніях.
57. Характер консультування із загальних питань управління.
58. Консультування з питань управління малими підприємствами.
59. Консультування із реструктуризації підприємства (на прикладі реструктуризації одного з органів влади).
60. Комплектування штатів і відбір персоналу.
61. Мотивація та винагорода

## **9. Методи навчання**

Пояснювально-ілюстративний (інформаційно-рецептивний) метод: викладач організує сприймання та усвідомлення студентами інформації, а студенти здійснюють сприймання (рецепцію), осмислення і запам'ятовування її.

Репродуктивний: викладач дає завдання, у процесі виконання якого студенти здобувають уміння застосовувати знання за зразком.

Проблемного виконання: викладач формулює проблему і вирішує її, студенти стежать за ходом творчого пошуку (студентам подається своєрідний еталон творчого мислення).

Частково-пошуковий.(евристичний): викладач формулює проблему, поетапне вирішення якої здійснюють студенти під його керівництвом (при цьому відбувається поєднання репродуктивної та творчої діяльності студентів).

Дослідницький: викладач ставить перед студентами проблему, і ті вирішують її самостійно, висуваючи ідеї, перевіряючи їх, підбираючи для цього необхідні джерела інформації, прилади, матеріали тощо.

Інформаційно-повідомляючий метод викладання і виконавчий метод учіння. Передбачають викладання навчального матеріалу без докладного пояснення, узагальнення й систематизації, а студенти — заучують його без достатнього аналізу та осмислення.

Пояснювальний метод викладання і репродуктивний метод учіння. Викладач не тільки повідомляє певні факти, але й пояснює їх, домагаючись осмислення, засвоєння студентами (студенти засвоюють матеріал на рівні розуміння і запам'ятовування).

Інструктивно-практичний метод викладання і продуктивно-практичний метод учіння. Викладач інструктує студентів словесними, наочними або практичними способами, як виконувати певні практичні дії; студенти за допомогою вправ відшліфують різні уміння і навички.

Пояснювально-спонукальний метод викладання і частково-пошуковий метод учіння. Викладач частину навчального матеріалу подає в готовому вигляді, іншу частину — через проблемні завдання; студенти засвоюють навчальний матеріал як за допомогою репродуктивного, так і творчого, дослідницького методу.

Спонукальний метод навчання і пошуковий метод. Викладач ставить перед студентами проблемні питання і завдання, організовуючи їх самостійну діяльність; студенти самостійно здобувають і засвоюють нові знання в основному без допомоги викладача.

### 10. Методи контролю

Поточний контроль знань здійснюється під час проведення консультацій, опитуванням на семінарському занятті.

Засобом підсумкового контролю є іспит у вигляді тестування.

### 11. Розподіл балів, які студенти отримують студенти

#### *Рейтингова система оцінювання результатів навчання*

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, що він отримує за:

1. Результати роботи студентів під час семінару;
2. Якість виконання індивідуального завдання.
3. Тестування

#### Система рейтингових балів та критерії оцінювання

##### *1. Робота студентів під час семінару.*

Максимальна кількість балів = 10 балів.  $10 \times 3 = 30$  балів

##### *Критерії оцінювання:*

10 – ґрунтовна відповідь, відображення власної позиції, активна участь у дискусіях;

8 – правильна відповідь, активна участь у дискусіях;

4 – відповідь неточна або неповна, пасивна участь у дискусіях;

0 – відсутність на занятті.

##### *2. Індивідуальне завдання*

Максимальна кількість балів = 20 балів.

##### *Критерії оцінювання:*

20 – правильна відповідь;

10-19 – відповідь неточна або неповна;

0-9 – відповідь неточна або неповна;

0 – відповідь неправильна.

##### *3. Тестування*

Максимальна кількість балів = 50 балів.

$100 \times 0,5 = 50$  балів.

Розрахунок шкали (R) рейтингу

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає:

$R C = 30 + 20 + 50 = 100$  балів.

## Критерії підсумкового оцінювання

Сума балів	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	Відмінно (A)	Відмінно	Зараховано
82-89	Дуже добре (B)	Добре	
74-81	Добре (C)		
64-73	Задовільно (D)	Задовільно	Не зараховано
60-63	Достатньо (E)		
35-59	Незадовільно (FX)	Незадовільно	
1-34	Неприйнятно (F)		

**12. Методичне забезпечення**

Робоча програма (розглянута та схвалена на засіданні кафедри). Плани занять, конспект лекцій. Перелік основної та додаткової літератури. Навчально-наочні посібники, технічні засоби навчання тощо. Методичні розробки для проведення окремих занять. Тести.

**13. Рекомендована література****Основна література**

1. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності / В. А. Верба, Т. І. Решетняк // Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Князь С. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
3. Менеджмент для магістрів: підручник: у 2 т. / за ред.О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2011.
4. Управлінський консалтинг: Навчальний посібник / М.Ф.Кропивко, Т.П.Кальна-Дубінюк, М.Ф.Безкровний та ін. – М.: Агроконсалт, 2004. – 345 с.
5. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
6. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К. : Кондор, 2009 – 272 с.

**Додаткова література**

7. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2006. – 432 с.
8. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посібник / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
9. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. – [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
10. Макхэм К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм // Пер. з англ., М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
11. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
12. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
13. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2004. – 317 с.