

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ
«ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПАТОЛОГІЇ»
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»
для студентів економічних спеціальностей

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету
протокол № від _____ 2018 р.

Харків
НТУ «ХП»

2018

Методичні вказівки до семінарського заняття «Організаційні патології» з навчальної дисципліни «Основи управлінського консультування» для студентів економічних спеціальностей / Укладач О.Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 22 с.

Укладач: О. Ю. Лінькова

Рецензент: В. А. Соколенко

Кафедра менеджменту та оподаткування

ВСТУП

Менеджмент відіграє ключову роль в ефективній діяльності будь-якої організації бізнесу. Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність створюють умови, в яких організація повинна постійно аналізувати свій стан і оцінювати перспективи своєї діяльності. У зв'язку з цим важливу роль відіграє підготовка спеціалістів економічного профілю з навичками пошуку інформації та критичного мислення при виборі напрямків вирішення прикладної проблеми організації бізнесу. Методичні вказівки до проведення семінарського заняття з дисципліни «Основи управлінського консультування» тема «Організаційні патології» розроблено на допомогу у вивченні дисципліни та організації роботи студента на семінарських заняттях.

Викладений матеріал орієнтує студентів на вивчення першоджерел та літератури, яка містить приклади практичного застосування досягнень науки менеджменту в діяльності вітчизняних компаній та компаній, які працюють у державах з ринковою економікою.

У методичних вказівках наведені актуальні теми для підготовки до семінарського заняття на тему «Організаційні патології» за двома змістовними модулями: основні положення консультаційної діяльності; управління консалтинговою організацією.

Мета викладання дисципліни Основи консультаційної організації: дати уяву про стан, проблеми та перспективи ефективного використання послуг професійних консультантів; сформувані у студентів теоретичні знання та практичні навички з питань організації та здійснення управлінського консультування, які є необхідними для правильної орієнтації в питаннях надання консультаційних послуг, підбору консалтингових організацій та укладення консультаційних угод.

СТРУКТУРА КУРСУ
«ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»

Таблиця 1

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
1	2	3	4
Змістовний модуль I. (2,5 кредити) Основи управлінського консультування			
Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності	3	3	9
Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	3	3	9
Тема 3. Процес управлінського консультування	3	3	9
Тема 4. Методи управлінського консультування	3	3	8
Тема 5. Управління консультаційною організацією	4	3	8
I модульна контрольна робота (8 тиждень)		1	
Всього за I модуль (2,5 кредити 75годин)	16	16	43
Змістовний модуль II. (2,5 кредити) Організація консультант-клієнтського співробітництва			
Тема 6. Вибір консультаційної організації	3	3	9
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	3	3	9
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	3	3	9
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	3	3	8
Тема 10. Український ринок консультаційних послуг	4	3	8
II модульна контрольна робота (16 тиждень)		1	
Всього за II модуль (2,5 кредити 75 годин)	16	16	43
Усього за модулями - 5 кредитів (150 годин) з них:	32	32	86
I модуль – 2,5 кредити (75 годин);			
II модуль –2,5 кредити (75 години);			
Реферат 0,06 кредити (2 годин)			
Всього за курсом 5 кредити (150 годин)			

**Вимоги щодо виконавця доповіді з курсу
«Основи управлінського консультування»**

1. Продемонструвати комплексне бачення проблем організації.
2. Показати вміння використовувати сучасні методи аналізу і техніку прийняття рішень.
3. Скласти пояснювальну записку, яка містить аналітичні висновки і рекомендації.
4. Підготувати презентацію та здійснити доповідь.

Структура доповіді:

Вступ

Основна частина:

1. Аналіз теорії за темою доповіді.
2. Сучасні тенденції розвитку питання, зазначеного в темі.
3. Вплив питань теми доповіді на ефективність та результативність менеджменту.

Висновок.

Використані джерела (не менше 10 джерел за останні 5 років).

Рекомендації щодо підготовки презентації:

1. Кількість слайдів – мінімум 5.
2. При підготовці слайдів використовувати таблиці, схеми, рисунки.
3. До слайдів винести інформацію з кожного підрозділу звіту.

Індивідуальні завдання

Метою курсового проекту є закріплення теоретичних знань про підходи і методики ефективного управління організацією шляхом комплексного аналізу її діяльності.

Визначення тематики . Курсовий проект має бути присвячений вивченню та розробці якоїсь однієї функціональної стратегії підприємства. Ініціатива вибору тематики курсового проекту належить студенту. Для полегшення отримання доступу до необхідної інформації пропонується враховувати інтереси керівництва підприємства у виконанні певних розробок або досліджень шляхом погодження з ним теми курсового проекту. Рекомендується вибирати тему, в якій студент найкращим чином орієнтуєть-

ся, або за якою вже проводилися дослідження і напрацьовано певний матеріал. Бажано передбачити розвиток цієї теми надалі, в рамках випускних робіт бакалавра та спеціаліста. Обравши тему проекту, необхідно проконсультуватися з викладачем і остаточно сформулювати тему. Приблизний перелік тем наводиться нижче.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУВАННЯ :

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.
7. Поняття процесу управлінського консультування.
8. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультування.
10. Методи активізації творчого мислення.
11. Метод організаційної самодіагностики.
12. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації.
13. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
14. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації
15. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.
16. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
17. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.

18. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
19. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
20. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.
21. Зміст кінцевого консультаційного звіту.
22. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
23. Структуризація проблемного поля.
24. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми
25. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
26. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.
27. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.
28. Оцінка результатів консультування.
29. Характеристика українських консультаційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.

Завдання курсового проекту:

Фактори, які необхідно проаналізувати за останні 3 роки роботи:

1. Спектр консалтингових послуг.
2. Фінансовий аналіз компанії.
3. Ситуаційний аналіз компанії.

Завдання виконавця курсового проекту

1. Продемонструвати комплексне бачення проблем організації .
2. Показати вміння використовувати сучасні методи аналізу і техніку прийняття рішень.
3. Скласти пояснювальну записку, яка містить аналітичні висновки і рекомендації.
4. Здійснити захист курсової роботи.

Мета семінарського заняття – поглибити і закріпити здобуті знання з теми «Організаційні патології».

Завдання на семінарського заняття – навчити студентів:

- застосовувати на практиці досвід прийняття управлінських рішень щодо мінімізації організаційних патологій;
- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;
- узагальнити практику застосування управління організаційними патологіями в менеджменті, робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- правильно застосовувати методики управління організаційними патологіями в менеджменті організацій;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп;
- писати наукові статті і доповіді.

Семінарське заняття є засобом перевірки теоретичних знань студентів, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його в практиці менеджменту. На цьому занятті студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати їх зміст, робити узагальнюючі висновки.

При проведенні семінарського заняття оцінюються усні та письмові відповіді студентів, підготовлені ними доповіді, участь у дискусіях, уміння розв'язування практичних завдань і ситуацій, доводити власні думки і захищати особисту позицію.

При підготовці до семінарського заняття студент повинен розглянути і засвоїти питання, що були предметом лекції та винесені на практичний розгляд, а саме: ознайомитись з планом семінарського заняття та переліком навчальної літератури, наведеним наприкінці плану; перевірити наявність попереднього конспекту лекції; підготувати запитання до викладача з теми семінарського заняття; підготувати виступи з проблемних питань за темою семінару.

Структура семінарського заняття «Організаційні патології»

з курсу «Основи управлінського консультування»

1 етап – Організаційна частина. Мета – мобілізувати студентів до навчання; активізувати їхню увагу; створити робочу атмосферу для проведення заняття; містить привітання викладача зі студентами, виявлення відсутніх, перевірку підготовленості до заняття.

2 етап – Мотивація та стимулювання навчальної діяльності. Передбачає формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу, повідомлення теми, мети та завдань. Мотивації сприяє чітке усвідомлення його мети, що полягає у досягненні кінцевого, запланованого результату спільної діяльності викладача й студентів.

3 етап – Обговорення навчальних питань семінару. Полягає в обговоренні й керуванні процесом розгляду основних питань семінару відповідно до обраного виду і методики його проведення.

Основні питання з теми «Синергія в організації»

1. Поняття організаційних патологій.
2. Класифікація організаційних патологій.
3. Причини організаційних патологій.
4. Попередження організаційних патологій.

Викладач має подбати про поетапне обговорення, сприймання, розуміння, закріплення і застосування студентами вивченої навчальної інформації.

4 етап – Діагностика правильності засвоєння студентами знань. Допомагає викладачеві та студентам з'ясувати причину нерозуміння певного елемента змісту навчальної інформації, невміння чи помилковості виконання інтелектуальної або практичної дії. Здійснюється за допомогою серії оперативних короткочасних контрольних робіт (письмових, графічних, практичних, усних фронтальних опитувань, тренінгу)

Завдання: студенти отримують приклади симптомів організаційних патологій. Обговорюють завдання. Розробляють пропозиції.

5 етап – Підбиття підсумків заняття. Передбачає коротке повідомлення про виконання запланованої мети, завдань заняття

6 етап – Повідомлення домашнього завдання. Містить пояснення щодо змісту завдання, методики його використання.

Організаційна патологія – це дисфункція, коли у функціонуванні організації виникають проблеми з причин, джерела яких складно встановити і які важко усунути.

Значення поняття «організаційна патологія»:

1) як відхилення від норми. Недолік даної трактовки: не існує чіткого визначення організаційної норми через різноманіття форм організацій;

2) дисфункція – збій у виконанні функції або стійке недосягнення мети організації, або досягнення мети, але з істотно великими витратами часу, сил і засобів у порівнянні із запланованим рівнем.

Ознаки організаційної патології:

- суперечність між структурою та функцією організації;
- суперечність між частинами і цілим;
- суперечність між стабільністю, якої прагне будь-яка організація з моменту народження, і змінами (інноваціями), які необхідні для адаптації до середовища, яке змінюється.

Причини патологій:

- а) ситуація змінилася, а в організації немає необхідних засобів для адаптації до неї;
- б) у новій ситуації організація використовувала старі методи адаптації, які не відповідали ситуації;
- в) адаптація до нового погіршила якість пристосування до зовнішнього оточення і призвела до необхідності нового адаптаційного циклу всередині всієї організації.

Кожній фазі життєвого циклу організації властиві патології:

- Зародження супроводжується пануванням структури над функцією, переважають неформальні відносини.
- На стадії розвитку виникають інверсії.
- Етап юності небезпечний як переломний момент і характеризується виникненням різних патологій: відособленістю підрозділів, некерованістю, дублюванням організаційного порядку, демотивацією керівництва.

- Етап розквіту (досягнення організацією найвищої стадії розвитку) не припускає патологій.
- На стадії стабілізації можлива придушення розвитку функціонуванням.
- Етап аристократизму характеризується стагнацією, безсуб'єктністю, розсіюванням мети.
- Заключні стадії розвитку організації – бюрократизація і смерть – виражаються в розриві рішень та реалізації, придушенні розвитку функціонуванням, відособленості підрозділів, бюрократизацією.

Існує багато патологій, не прив'язаних до певного етапу: несумісність особи з функцією, маятникові рішення, ігнорування організаційного порядку, конфлікт в організаційних відносинах, поява кліків і демотивація розсіювання мети.

А.І. Пригожин, розглядаючи діяльність різних організацій, виділив такі типові патології (рис. 8.1.):

- I. Патології в будові організацій;
- II. Патології в управлінських рішеннях;
- III. Патології в організаційних відносинах.

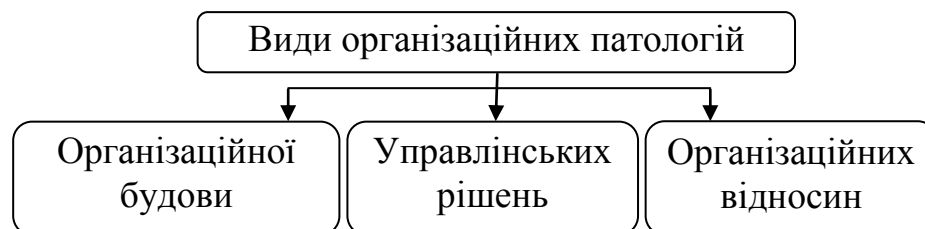


Рис. 8.2. Типові патології в організації

I. Патології в будові організацій:

1. Панування структури над функцією – коли у прагненні відповідати іншим «типовим структурам» управлінська структура непомірно розростається, рішення погано реалізуються через неефективний інформаційний обмін, компанія має високі втрати. Функція первинна по відношенню до структури. Структура потрібна тільки для виконання функції.

Попередження патології:

1) Замість підрозділів створювати механізми (нових пріоритетів, мотивації).

2) Побудова плоских структур (найменша кількість рівнів).

2. Відокремленість (автаркія) підрозділів – замкненість відділів на власних завданнях у відіриві від цілей суміжних підрозділів та компанії в цілому. Порушення зв'язків між головним офісом і відділеннями, між відділами та підрозділами.

Попередження патології:

1) Формування корпоративної культури з метою об'єднання персоналу навколо загально фірмових цілей.

3. Несумісність особи з функцією – стосується керівників і виникає, коли дії управлінця вступають у суперечність з організаційним порядком. Проявляється у відсутності стратегії організації, чіткої концепції і ідеї.

У кожного керівника свій тип особистості: адміністрування, практичне управління, володіння владою.

Попередження патології:

1) Ефективний розподіл функцій залежно від типу особистості.

4. Бюрократія – надмірна кількість процедур і правил. Проявляється в механічному дотриманні інструкцій, відсутності духу творчості, неможливості швидко ухвалювати і реалізовувати важливі рішення. Джерело бюрократії – експлуатація поняття «на власний розсуд».

Кращі заходи супротиву бюрократії:

1) Прозорість діяльності, уніфікація обліку та його доступність для огляду.

2) Публічне закріплення певної поведінки як патології.

3) Формування корпоративної культури з метою об'єднання персоналу навколо загально фірмових цілей.

Патології в будові організації характерні для великих компаній і відповідають стадії зрілості; вони пов'язані із зростанням.

II. Патології в управлінських рішеннях:

1. *Маятникові рішення* – повтор структурних маніпуляцій: розділити-об'єднати; централізувати-децентралізувати.

Маятникові рішення:

– передбачають повернення до раніше прийнятих рішень, а потрібно шукати та вирішувати проблему;

– свідчать про відсутність системи і механізму ухвалення рішення та постійну зміну думки.

Попередження патології:

1) запровадження механізму горизонтальних зв'язків.

2. *Дублювання організаційного порядку* – розпорядження, які повторюють обов'язкові норми, тобто керівництвом віддаються накази щодо дій, які й так входять до посадових обов'язків співробітників.

Організаційний порядок – це система постійно діючих зв'язків, норм, посад.

Організаційний порядок є головною *цінністю управління*. Дублювання організаційного порядку руйнує його (керівник дублюючи певні норми – робить акцент на одних, а працівник ігнорує інші).

Попередження патології:

1) Оновлення та всіляка підтримка організаційного порядку.

3. *Ігнорування організаційного порядку* – порушення прийнятих норм. Проблема зводиться до того, що генеральний директор або начальник відділу постійно втручається в роботу підлеглих, намагається у всьому брати участь і все контролювати особисто, що постійно порушує впроваджені доцільні зв'язки та норми.

Причинами порушення організаційного порядку є особисто центристський стиль керівництва, в управлінні заохочується бажання керівників більш низького рівня перекласти відповідальність за власну діяльність на першого керівника. Результат: підриє статусу керівників середнього рівня (можливостей, авторитету, престижу, ефективності).

Попередження патології:

1) Аналіз наказів та розпоряджень за їх адресністю.

4. *Розрив між рішенням і виконанням* – ускладнення реалізації ухваленого рішення неврахованими чинниками або неможливістю його здійснення, що не дозволяє досягти цілей організації.

Попередження патології:

1) На стадії розробки рішень оцінити важливість та проблеми реалізації (стадії виконання завдання, їх тривалість, співвідношення сил, які сприяють та проти рішення, вірогідність викривлення, зміни умов).

2) Покращення виконавської дисципліни.

3) Підвищити якість рішень, які приймаються.

4) Покращення контролю підлеглих.

5. *Стагнація* – неспроможність до змін, невміння їх здійснювати, ухилення від необхідних нововведень.

Попередження патології:

1) Підвищення ефективності управління.

2) Покращення мотивації.

3) Оцінка діяльності керівника за здатністю проводити зміни у короткий термін.

6. *Придушення розвитку функціонуванням* – повсякденне управління стає для керівництва пріоритетом і пригнічує стратегічне управління. Управлінський потенціал організації використовується в основному для вирішення оперативних питань.

Попередження патології:

1) Налагодження організаційного порядку.

7. *Демотивуючий стиль керівництва* – переважання негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень. Керівники надають пріоритет таким видам мотивації співробітника як гроші, зарплата, премії, відсотки з обігу, тоді як на сучасному етапі розвитку бізнесу ефективніше використовувати інші способи мотивації – цікаве завдання, самостійність у роботі, організація дозвілля і відпочинку співробітників.

Попередження патології:

1) Введення до документів, нарад етичних стандартів.

2) Розвиток культури.

8. *Інверсія* – це стан, коли результат дій компанії виявляється прямо протилежним меті, поставленій керівництвом.

Попередження патології:

1) Багатоваріантність опрацювання рішень в режимі взаєморефлексії.

Виникненню патологій в *управлінських рішеннях* сприяють не тільки неправильні рішення керівних органів, але і патології, що сформувалися, в будові організації.

Патології в управлінських рішеннях приводять до порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності організації.

III. Патології в організаційних відносинах:

1. *Конфлікт* – розділяє організації на конфліктуючі сторони, ускладнює співпрацю.

Патологією конфлікту стають тоді, коли в них залучається додатковий міжособистісний зміст.

Попередження патології:

1) Запровадження структурних та між особових правил вирішення конфліктів.

2. *Некерованість* – втрата контролю за управляючою підсистемою, за менеджерами нижніх рівнів. Зазвичай це пов'язано з неефективністю інформаційних потоків і зворотного зв'язку. Частіше відбувається в умовах зростання організації.

Причини: зростаючі розбіжності між формальною та неформальною організаціями; слабка мотивація персоналу.

Попередження патології:

1) Забезпечення керованості (зняти протиріччя між зростанням та розвитком, поспівати із зміною методів управління).

3. *Переважа особистих відносин над службовими* – це проблема взаємодії формальної та неформальної структури організації.

Зайва неформальність відносин може сприяти появі проблем з некомпетентністю родича або друга.

Попередження патології:

1) Обмежити включення в організацію родинних відносин.

4. *Розсіювання мети фірми* на рівні підрозділів і співробітників відбувається, коли керівництво формулює мету й доводить її до підлеглих, але у процесі передачі мети до низу по службових сходах вона спотворюється стає важкодосяжною або не виконується взагалі. Через дану патологію можна оцінювати ступінь керованості організації: чим сильніше розсіювання мети, тим нижче керованість.

Причини:

- складно висловлювати власну думку;
- комунікаційні тромби (складний стиль керівництва, конфлікти);
- накладання на зміст отриманих завдань особистих інтересів;
- кожен підрозділ розглядає власну мету у відриві від інших підрозділів.

Попередження патології:

- 1) Зменшення структурних рівнів.
- 2) Налагодження горизонтальних комунікацій.

5. *Безсуб'єктність* – ситуація, коли від працівників ніщо не залежить або вони пасивні, не ініціативні. Безсуб'єктність, як правило, наслідок авторитарного стилю управління.

Це проблема відповідальності, коли незрозуміло, хто і за що відповідає, а колективна відповідальність завжди розмита.

Попередження патології:

- 1) Визначення ступеню суб'єктності конкретного працівника при прийомі на роботу.
- 2) Перегляд функцій підрозділів та працівників.

6. *Клік* – використання ресурсів організації у власних корисних цілях. (фіктивне банкрутство, створення посади під особу, влаштувати власний бізнес в роботу компанії, яка вас найняла, використання репутації, приміщень).

Попередження патології:

- 1) Впровадження поняття кліку в управлінський обіг.

Патології в організаційних відносинах частіше виникають на фоні управлінських помилок у великих компаніях:

- демотивуючий стиль керівництва приводить до безсуб'єктності,
- відсутність стимулів – до зниження активності співробітників.

Для вирішення організаційних патологій необхідно з'ясувати джерело й причини їх виникнення.

Питання до диференційного заліку за навчальною дисципліною «Основи управлінського консультивання»:

Модуль I. Основи управлінського консультивання

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультиційної діяльності та консультиційної послуги. Види консультиційних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультивання та основні етапи його розвитку.
4. Поняття консультианта та клієнта. Критерії професійності консультианта.
5. Внутрішні та зовнішні консультианти. Професійна етика в консультиційній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультиантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультиантів.
7. Поняття процесу управлінського консультивання.
8. Організація процесів управлінського консультивання та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультивання.
10. Метод SWOT- аналізу.
11. Методи активізації творчого мислення.
12. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
13. Метод нейролінгвістичного програмування.
14. Метод номінальних груп.
15. Метод організаційної самодіагностики.
16. Створення консультиційної організації. Економіка та стратегія консультиційної організації.
17. Типи організаційних структур консультиційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультиційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультиційної організації.
18. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультиційної організації

Модуль II. Організація консультиант-клієнтського співробітництва

19. Види консультиційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультиційні організації. Асоціації консультиантів.
20. Сертифікація та ліцензування консультиційної діяльності.
21. Алгоритм пошуку консультиційної організації. Технічне завдання консультианту. Аналіз пропозицій консультиантів.
22. Форми, структура та зміст договорів на консультиційні послуги.
23. Принципи організації консультиант-клієнтських відносин.
24. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультивання, організація виконання консультиційних робіт.
25. Зміст кінцевого консультиційного звіту.
26. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
27. Структуризація проблемного поля.
28. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми
29. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
30. Збір и аналіз даних на об'єкті консультивання.
31. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультиційних послуг.
32. Оцінка результатів консультивання.
33. Характеристика українських консультиційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультиційних послуг.
34. Структура консультиційних послуг яка склалася на українському ринку.
35. Переваги та недоліки використання іноземних консультиантів в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. – М. : ДЕЛО, 2001. – 296с.
2. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта. – М. : ФБК-Пресс, 2001. – 360с.
3. Н.О. Токмакова Основы управленческого консультирования. – М. : МЭСИ, 2002. – 176 с.
4. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультивання : навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.

Допоміжна:

1. Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы : практическое пособие. – М. – 1998. – 128 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. Российский менеджмент : учебное пособие для вузов. Кн. 1 Ситуационное обучение менеджменту. – М. : ГАУ, 1997. – 148 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М. : Дело, 1998.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы : практическое пособие. под редакцией А.П. Посадского. – М. – 1998.
6. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования : учеб. пособие – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 366 с.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М. : ЮНИТИ, 1999.
8. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. практическое пособие. под редакцией А.П. Посадского. – М. – 1998.
9. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. – М. : РЦП, 1998. – 96 с.
10. Макхем К. Управленческий консалтинг: пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 1999.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М. : Дело, 1992.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. : Прогресс, 1986.
13. Посадский А.П. Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. учеб. для экон., академий, вузов и факультетов. под ред. А.С. Булатова. – М. : БЕК, 1994.
14. Посадский А.П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
15. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России : практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. – М. : Финстатинформ, 1995. – 176 с.
16. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М. : Интерпракс, 1995. – 295 с.
17. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1998.
18. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / Л. М. Зобов, Б. Н. Киселев. – М. : ГУУ, 1998. – 1032 с.
19. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования (материалы для самостоятельной работы и контроля знаний) : учебное пособие. – М. :ГАУ, 1994.
20. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». – М. : ГУУ, 1998. – 48 с.
21. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности. – М. : МНИИПУ, 1990.
22. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. – М. : Класс, 1999.
23. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения /под ред. Ю.А. Ушанова. –М. : Наука, 1986.

24. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии / под ред. М.Кубра. пер. с нем. – М.: СП «Интерэксперт», 1992.
25. Уткин Э.А. Консалтинг. – М., 1998.
26. Хабакук М.Я. Методы работы консультантов по управлению. – Таллин : ЭстНИИТИ, 1985.
38. Хайниш С.В., Харченко ВЛ. Ассортиментная политика предприятий (Из опыта управленческого консультирования). – М. : МНИИПУ, 1992.
27. Чакыров К. Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью. – М. : МНИИПУ, 1990.
28. Эффективность государственного управления: пер. с англ. М. : АО «Консалтбанкир», 1998. – 706с.
29. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование : теория и практика. – М. : Экономика, 1988. – 240 с.

Ресурсы Интернет:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>
9. <http://www.wsclan.narod.ru/>
10. <http://www.hrm.ru/>
11. <http://www.igisp.ru/>
12. http://management.com.ua/consulting/cons00_6.html
13. http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832
14. <http://consult.webzone.ru/disser.htm>
15. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtm>
16. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.ht>
17. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>
18. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
19. http://www.martex.ru/printuseful_who.html
20. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Структура курсу «Основи управлінського консультування».....	4
Структура семінарського заняття з курсу «Основи управлінського консультування», тема «Організаційні патології».....	9
Теми доповідей курсу «Основи управлінського консультування».....	6
Питання до диференційного заліку за навчальною дисципліною «Основи управлінсь- кого консультування».....	18
Список літератури.....	19

Навчальне видання

Методичні вказівки до семінарського заняття
«Організаційні патології»
з навчальної дисципліни «Основи управлінського консультування»
для студентів економічних спеціальностей

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск проф. Н.С. Краснокутська
Роботу до видання рекомендував проф. В.А. Міщенко

В авторській редакції

План 2018 р., поз. 209

Підписано до друку 22.06.18. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.

Гарнітура Times New Roman Суг. Ум. друк. арк. . Зам. № .

Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

Електронна версія