

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ» (ТРЕНІНГ)  
для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету  
протокол № 2 від 27.06.2024 р.

Харків  
НТУ «ХП»  
2024

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг) для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / Укладач О.Ю. Лінькова. Харків : НТУ «ХП», 2024. 30 с.

Укладач: О. Ю. Лінькова

Рецензент: О.С. Маковоз

Кафедра менеджменту

## 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 партнерів та інформації при виборі напрямків вирішення проблеми бізнесу. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг) для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання розроблено на допомогу у вивченні дисципліни та організації роботи студента.

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

У методичних вказівках наведені теми практичних занять: основні положення консультативної діяльності; управління консалтинговою організацією.

Мета викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг): дати уяву про стан, проблеми та перспективи ефективного використання послуг професійних консультантів; сформуванню у студентів теоретичні знання та практичні навички з питань організації та здійснення управлінського консультування, які є необхідними для правильної орієнтації в питаннях надання консультативних послуг, підбору консалтингових організацій та укладення консультативних угод.

**СТРУКТУРА КУРСУ  
«УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ» (ТРЕНІНГ)**

Таблиця 1

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
1	2	3	4
Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу	3	2	7
Тема 2. Управлінський консалтинг як професійна підтримка бізнесу	3	1	7
Тема 3. Процес управлінського консалтингу	3	1	7
Тема 4. Методи управлінського консалтингу	3	1	7
Тема 5. Управління консультаційною організацією	4	2	8
Тема 6. Вибір консультаційної організації	3	2	7
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	3	1	7
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	3	2	7
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем клієнтів консультаційної організації	3	2	7
Тема 10. Український ринок консалтингових послуг	4	2	8
<b>Усього за модулями - 4 кредити (120 годин) з них: Реферат 0,06 кредита (2 години) Всього за курсом 4 кредити (120 годин)</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>72</b>

## **Вимоги до проведення тренінгу з навчальної дисципліни:**

### **Управлінський консалтинг на практичному занятті**

#### 1. Мета тренінгу:

- Набуття учасниками компетенцій з управлінського консалтингу.
- Розвиток у учасників навичок аналізу та вирішення бізнес-проблем.
- Підготовка учасників до проведення управлінського консалтингу.

2. Цільова аудиторія: адаптація матеріалів та методик навчання до потреб та рівня підготовки учасників.

#### 3. Програма тренінгу:

- теоретична частина: вступ до управлінського консалтингу, етапи консалтингового проекту, методи збору та аналізу інформації, розробка рекомендацій.

- практична частина:

дискусії, виконання консалтингових завдань, рольові ігри.

#### 4. Методи навчання:

- Лекції.
- Дискусії: обговорення консалтингових проблем та обміну досвідом.
- Виконання завдань: розвиток практичних навичок.
- Рольові ігри: відпрацювання консалтингових навичок в умовах, наближених до реальних.

#### 5. Матеріали тренінгу:

- Презентації: ілюстрація теоретичних положень.
- Роздатковий матеріал для учасників тренінгу.
- Кейси: виконання практичних завдань.

#### 6. Оцінка результатів: система оцінки результатів тренінгу:

- тестування: перевірка теоретичних знань.
- аналіз виконаних завдань: оцінка практичних навичок.
- відгуки учасників: вдосконалення програми тренінгу в майбутньому.

#### 7. Тренер: запрошення кваліфікованого фахівця з досвідом роботи.

8. Місце проведення: відповідно до кількості учасників та формату заняття.

9. Тривалість тренінгу: оптимальна для засвоєння матеріалу учасниками, залежно від складності програми тренінгу.

10. Бюджет тренінгу, витрати на:

- оренда приміщення,
- оплата тренера,
- підготовка матеріалів,
- інші витрати (харчування, проживаннятощо).

11. Реклама тренінгу для залучення учасників (інтернет, професійні видання, за допомогою сарафанного радіо).

12. Реєстрація учасників тренінгу.

13. Оцінка результатів роботи учасників тренінгу.

14. Зворотний зв'язок (відгуки учасників тренінгу для вдосконалення програми тренінгу в майбутньому).

Сприятлива атмосфера для учасників тренінгу дозволяє вільно висловлювати свої думки та ідеї.

## План проведення дискусії

### 1. Мета дискусії:

Що ви хочете, щоб учасники дізналися або досягли?

Сформулюйте чітке запитання або тему для дискусії.

### 2. Підготовка до дискусії:

Дослідіть тему дискусії. Зберіть інформацію з різних джерел, щоб мати чітке уявлення про тему.

Підготуйте кілька ключових питань, які допоможуть розпочати та спрямувати дискусію.

Створіть план дискусії, щоб мати чітку структуру та не збитися з теми.

Підготуйте необхідні матеріали, такі як роздатковий матеріал, презентації, або візуальні матеріали.

### 3. Проведення дискусії:

Вступ: вітання учасників, представте учасників, сформулюйте мету та правила дискусії.

Основна частина:

Задайте перше ключове питання.

Заохочуйте учасників до активної участі.

Ставте додаткові питання, щоб підтримувати дискусію та спрямувати її.

Слідкуйте за часом, щоб всі теми встигли обговорити.

Використовуйте різні методи, щоб зробити дискусію цікавою та динамічною, (мозковий штурм, рольові ігри, групові дискусії).

Завершення:

Підсумуйте основні моменти дискусії.

Дайте учасникам можливість зробити останні висловлювання.

Подякуйте учасникам за їхню участь.

Післядискусійний аналіз для оцінки її результативності.

Визначте, чи була досягнута мета дискусії.

Проаналізуйте активність учасників.

Визначте, які методи були найбільш ефективними.

Визначте, які моменти дискусії можна покращити.

Використовуйте отримані знання для вдосконалення майбутніх дискусій.

Умови для ефективної дискусії:

- Сприятлива атмосфера для дискусії, щоб учасники відчували себе комфортно та вільно висловлювали свої думки.
- Нейтральність модератора та не нав'язування своєї точки зору.
- Заохочуйте до різноманіття думок та поважайте різні точки зору.
- Слідкуйте за тим, щоб дискусія не перетворилася на суперечку.
- Вчасно закінчуйте дискусію, щоб не втратити увагу учасників.

## **Теми практичних занять з курсу «Управлінський консалтинг» (тренінг):**

1. Критерії професійності консультанта. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.

2. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів. Асоціації консультантів.

3. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика. Стадії і етапи управлінського консультування. Методи активізації творчого мислення. Метод організаційної самодіагностики.

4. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

5. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

6. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.

7. Структуризація проблемного поля. Системний підхід до рішення управлінських проблем. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.

8. Оцінка результатів консультування.

## **Питання для проведення дискусії за темами практичних занять навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг)**

### **1. Критерії професійності консультанта. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.**

Питання для проведення дискусії:

Критерії професійності консультанта:

- Які якості та навички роблять консультанта професіоналом?
- Які знання та досвід необхідні для успішної роботи консультанта?
- Яких етичних принципів та стандартів повинні дотримуватися консультанти?
- Як можна оцінити рівень професійності консультанта?
- Які існують сертифікати та інші підтвердження професійної кваліфікації консультанта?
- Як консультант може постійно розвивати свої професійні навички та знання?

Внутрішні та зовнішні консультанти:

- Які переваги та недоліки використання внутрішніх консультантів?
- Які переваги та недоліки використання зовнішніх консультантів?
- В яких випадках доцільніше використовувати внутрішніх консультантів?
- В яких випадках доцільніше використовувати зовнішніх консультантів?
- Як можна ефективно співпрацювати з внутрішніми зовнішнім консультантам?

Професійна етика в консультаційній діяльності:

- Які етичні принципи та норми повинні дотримуватися консультанти?
- Які конфлікти інтересів можуть виникнути в роботі консультанта?
- Як консультант може діяти етично в складних ситуаціях?
- Яка відповідальність консультанта перед клієнтом?
- Як можна забезпечити конфіденційність інформації, отриманої консультантом від клієнта?
- Які існують санкції за порушення етичних норм консультантами?
- Які виклики стоять перед консультантами в сучасному світі?
- Які нові тенденції та методи з'являються в консультаційній діяльності?

- Як майбутнє штучного інтелекту може вплинути на роботу консультантів?
- Яку роль відіграє консультаційна діяльність у розвитку бізнесу та суспільства?

2. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів. Асоціації консультантів.

Питання для проведення дискусії:

Аналіз проблем клієнтської організації:

- Які методи та інструменти можна використовувати для аналізу проблем клієнтської організації?
- Які ключові фактори слід враховувати при аналізі проблем клієнтської організації?
- Які типові проблеми можуть виникати у клієнтських організаціях?
- Як можна відрізнити симптоми проблем від їхніх кореневих причин?
- Які складнощі можуть виникнути при аналізі проблем клієнтської організації?
- Які навички та знання необхідні для ефективного аналізу проблем?

Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів:

- З якими проблемами клієнтські організації зазвичай звертаються до консультантів?
- Які очікування клієнтських організацій від консультантів?
- Які фактори впливають на рішення клієнтської організації звернутися до консультантів?
- Які альтернативні способи вирішення проблем може використовувати клієнтська організація?
- Які переваги та недоліки звернення до консультантів?
- Як клієнтська організація може вибрати консультанта, який підходить саме їй?

Обґрунтування рішення про запрошення консультантів:

- Які фактори слід враховувати при прийнятті рішення про запрошення консультантів?

- Як можна обґрунтувати необхідність залучення консультантів перед керівництвом клієнтської організації?
- Які очікувані результати співпраці з консультантами?
- Як можна виміряти ефективність роботи консультантів?
- Які ризики пов'язані з запрошенням консультантів?
- Як можна мінімізувати ризики співпраці з консультантами?

Асоціації консультантів:

- Які існують асоціації консультантів?
- Які цілі та завдання асоціацій консультантів?
- Які переваги членства в асоціації консультантів?
- Як асоціації консультантів регулюють діяльність своїх членів?
- Яку роль відіграють асоціації консультантів у розвитку консультаційної діяльності?
- Чи є членство в асоціації консультантів обов'язковим для всіх консультантів?

3. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.

Стадії і етапи управлінського консультування. Методи активізації творчого мислення. Метод організаційної самодіагностики.

Питання для проведення дискусії:

Питання для дискусії з теми:

Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика:

- Які ключові етапи включає процес управлінського консультування?
- Які ролі та відповідальності консультантів та клієнтів на кожному етапі процесу?
- Які методи та інструменти використовуються на різних етапах консультування?
- Які фактори впливають на успішну організацію процесу консультування?
- Які типові проблеми можуть виникати під час консультування та як їх можна вирішити?

Стадії і етапи управлінського консультування:

- Як чітко розмежувати стадії та етапи управлінського консультування?

- Які основні завдання вирішуються на кожному етапі?
- Які очікувані результати кожного етапу консультування?
- Як гнучко адаптувати етапи консультування до конкретної ситуації клієнта?
- Які показники свідчать про успішне завершення кожного етапу?
- Як правильно завершити процес консультування та підвести підсумки?

Методи активізації творчого мислення:

- Які існують методи активізації творчого мислення, що застосовуються в управлінському консультуванні?
- В яких ситуаціях доцільно використовувати ті чи інші методи?
- Які переваги та недоліки кожного з методів?
- Як консультанту навчити клієнтів ефективно використовувати методи творчого мислення?
- Які бар'єри можуть заважати застосуванню методів творчого мислення?
- Як подолати ці бар'єри та сприяти генеруванню нових ідей?

Метод організаційної самодіагностики:

- Що таке метод організаційної самодіагностики та навіщо він використовується?
- Які етапи включає процес проведення організаційної самодіагностики?
- Які методи та інструменти використовуються для збору та аналізу інформації?
- Як правильно інтерпретувати результати самодіагностики?
- Які кроки слід вжити на основі результатів самодіагностики?
- Які обмеження методу організаційної самодіагностики?
- Як консультанту встановити довірчі стосунки з клієнтом?
- Як консультанту подолати опір змінам з боку клієнта?

4. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації.

## Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

Питання для проведення дискусії:

Питання для дискусії з теми:

Створення консультативної організації:

- Які кроки необхідно зробити для створення консультативної організації?
- Які форми власності можуть мати консультативні організації?
- Які переваги та недоліки кожної з форм власності?
- Як правильно вибрати назву та позиціонування консультативної організації?
- Які маркетингові стратегії можна використовувати для просування консультативних послуг?
- Які ризики пов'язані зі створенням та веденням консультативного бізнесу?

Економіка та стратегія консультативної організації:

- Які основні джерела доходів консультативної організації?
- Як правильно розрахувати вартість консультативних послуг?
- Які методи можна використовувати для оптимізації витрат консультативної організації?
- Які фактори слід враховувати при розробці стратегії розвитку консультативної організації?
- Які конкурентні переваги може мати консультативна організація?
- Як оцінити ефективність роботи консультативної організації?

Типи організаційних структур консультативних організацій:

- Які основні типи організаційних структур консультативних організацій?
- Які переваги та недоліки кожного з типів організаційних структур?
- Які фактори слід враховувати при виборі типу організаційної структури для консультативної організації?
- Як правильно розподілити ролі та відповідальності в консультативній організації?

- Які методи можна використовувати для підвищення ефективності роботи консультаційної організації?

Правове забезпечення діяльності консультаційної організації:

- Які законодавчі та нормативні акти регулюють діяльність консультаційних організацій?
- Які ліцензії та дозволи необхідні для роботи консультаційної організації?
- Які договори повинна укладати консультаційна організація зі своїми клієнтами?
- Яку відповідальність несе консультаційна організація перед своїми клієнтами?
- Як захистити інтелектуальну власність консультаційної організації?
- Які юридичні ризики пов'язані з діяльністю консультаційної організації?

Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації:

- Які кваліфікаційні вимоги пред'являються до персоналу консультаційної організації?
- Як правильно підібрати персонал для консультаційної організації?
- Які методи навчання та розвитку персоналу можна використовувати в консультаційній організації?
- Які системи оплати праці застосовуються в консультаційних організаціях?
- Як мотивувати персонал консультаційної організації?
- Які проблеми з персоналом можуть виникати в консультаційних організаціях?

Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації:

- Які методи аудиту, моніторингу та контролю можна використовувати в консультаційних організаціях?
- Які показники слід використовувати для оцінки ефективності роботи консультаційної організації?
- Як правильно організувати систему внутрішнього контролю в консультаційній організації?
- Які зовнішні фактори можуть впливати на діяльність консультаційної організації?
- Як управляти ризиками в консультаційній організації?

- Які заходи можна вжити для підвищення прозорості діяльності консультативної організації?

Методи групової роботи:

- Як консультанту навчити учасників групи ефективно використовувати методи групової роботи?
- Які бар'єри можуть заважати ефективній роботі групи?

5. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів. Форми, структура та зміст договорів на консультативні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультативних робіт. Зміст кінцевого консультативного звіту.

Питання для проведення дискусії:

Технічне завдання консультанту:

- Які ключові елементи повинно містити технічне завдання консультанту?
- Як правильно сформулювати цілі та завдання консультування?
- Які очікувані результати роботи консультанта слід визначити в технічному завданні?
- Які критерії оцінки роботи консультанта можна включити до технічного завдання?
- Як узгодити технічне завдання з консультантом?
- Які можливі проблеми можуть виникнути при формулюванні технічного завдання?

Аналіз пропозицій консультантів:

- Які фактори слід враховувати при аналізі пропозицій консультантів?
- Які методи можна використовувати для порівняння пропозицій різних консультантів?
- Як правильно укласти договір на консультативні послуги?

Форми, структура та зміст договорів на консультативні послуги:

- Які існують форми договорів на консультаційні послуги?
- Які ключові положення повинні міститися в договорі на консультаційні послуги?
- Як правильно визначити вартість консультаційних послуг?
- Які гарантії та зобов'язання сторін повинні бути прописані в договорі?
- Як вирішувати спори, що виникають між консультантом і клієнтом?
- Які зразки договорів на консультаційні послуги можна використовувати?

Принципи організації консультант-клієнтських відносин:

- Які ключові принципи організації консультант-клієнтських відносин?
- Які ролі та відповідальності консультанта та клієнта?

Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування:

- Які основні характеристики експертного консультування?
- Які основні характеристики діагностичного консультування?
- Які основні характеристики навчального консультування?
- Які основні характеристики інтегративного консультування?
- В яких ситуаціях доцільно використовувати той чи інший вид консультування?
- Які переваги та недоліки кожного з видів консультування?

Організація виконання консультаційних робіт:

- Які етапи включає процес виконання консультаційних робіт?
- Які методи та інструменти використовуються на різних етапах консультування?
- Як правильно розподілити завдання та відповідальності між консультантами?
- Як контролювати хід виконання консультаційних робіт?
- Як мотивувати консультантів на ефективну роботу?
- Які ризики можуть виникнути при виконанні консультаційних робіт?

Зміст кінцевого консультаційного звіту:

- Які ключові розділи повинен містити кінцевий консультаційний звіт?
- Як правильно структурувати та оформлювати консультаційний звіт?

- Які висновки та рекомендації повинні бути представлені в консультативному звіті?
- Як презентувати результати консультування клієнту?

#### 6. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.

Питання для проведення дискусії:

Питання для дискусії з теми:

Організаційна патологія:

- Що таке організаційна патологія та які її основні прояви?
- Які типи організаційної патології існують?
- Які причини виникнення організаційної патології?
- Які негативні наслідки може мати організаційна патологія для діяльності організації?
- Як можна запобігти виникненню організаційної патології?
- Які методи можна використовувати для діагностики та лікування організаційної патології?

Організаційна діагностика:

- Що таке організаційна діагностика та які її цілі?
- Які етапи включає процес організаційної діагностики?
- Які методи та інструменти використовуються для проведення організаційної діагностики?
- Як правильно інтерпретувати результати організаційної діагностики?
- Які етичні принципи та норми слід дотримуватися при проведенні організаційної діагностики?
- Які складнощі можуть виникати при проведенні організаційної діагностики?

Додаткові питання:

- Яку роль відіграють керівники в профілактиці та подоланні організаційної патології?
- Як залучити персонал до процесу організаційної діагностики та лікування?
- Які ресурси необхідні для проведення ефективної організаційної діагностики?

- Як використовувати результати організаційної діагностики для розробки плану розвитку організації?
- Які існують приклади успішного застосування методів організаційної діагностики та лікування?

7. Структуризація проблемного поля. Системний підхід до рішення управлінських проблем. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.

Питання для проведення дискусії:

Структуризація проблемного поля:

- Які методи можна використовувати для структуризації проблемного поля?
- Як правильно визначити та сформулювати ключові проблеми?
- Які фактори слід враховувати при розбитті проблем на підпроблеми?
- Як візуалізувати проблемне поле?
- Які помилки часто допускаються при структуризації проблемного поля?
- Як структуризація проблемного поля може допомогти в пошуку рішень?

Системний підхід до рішення управлінських проблем:

- Що таке системний підхід до рішення проблем?
- Які принципи системного підходу?
- Які етапи включає процес системного вирішення проблем?
- Які методи та інструменти використовуються в рамках системного підходу?
- Які переваги та недоліки застосування системного підходу?
- Як системний підхід може допомогти в прийнятті управлінських рішень?

Збір и аналіз даних на об'єкті консультування:

- Які методи збору даних можна використовувати в рамках консультування?
- Як правильно визначити джерела та методи збору даних?
- Які етичні принципи слід дотримуватися при зборі даних?
- Які методи аналізу даних використовуються в консультуванні?
- Як правильно інтерпретувати результати аналізу даних?
- Які помилки часто допускаються при зборі та аналізі даних?

- Як результати збору та аналізу даних можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень?
- Які навички та знання необхідні консультанту для ефективного збору та аналізу даних?
- Як використовувати ІТ-інструменти для збору та аналізу даних?
- Як візуалізувати дані для кращого розуміння?
- Як залучити персонал до процесу збору та аналізу даних?
- Які ризики пов'язані зі збором та аналізом даних?
- Як захистити конфіденційність даних?

## 8. Оцінка результатів консультування.

Питання для проведення дискусії:

Критерії оцінки результативності консультування:

- Які ключові критерії можна використовувати для оцінки результативності консультування?
- Як визначити та виміряти ці критерії?
- Які кількісні та якісні методи оцінки можна використовувати?
- Які фактори слід враховувати при виборі методів оцінки?
- Як оцінити ефективність роботи консультанта?
- Які помилки часто допускаються при оцінці результатів консультування?

Методи оцінки результатів консультування:

- Які методи можна використовувати для оцінки результатів консультування?
- Які переваги та недоліки кожного з методів?
- Як правильно застосовувати ті чи інші методи?
- Які інструменти та ресурси необхідні для проведення оцінки?
- Як залучити клієнта до процесу оцінки?
- Які етичні принципи слід дотримуватися при проведенні оцінки?

Використання результатів оцінки для покращення консультування:

- Як використовувати результати оцінки для покращення консультування?
- Як вдосконалити методи та інструменти консультування?

- Як підвищити ефективність роботи консультанта?
- Як покращити задоволеність клієнтів?
- Як використовувати результати оцінки для розвитку консультантської практики?
- Які ризики пов'язані з використанням результатів оцінки?
- Яку роль відіграє оцінка результатів консультування в управлінні якістю?
- Як використовувати результати оцінки для підзвітності консультанта перед клієнтом?
- Як порівняти результати консультування з результатами інших проектів?
- Як використовувати результати оцінки для дослідження та розвитку в сфері консультування?
- Які існують приклади успішного застосування методів оцінки результатів консультування?

## Приклади консалтингових завдань з управління

### 1. Розробка та впровадження стратегії:

- Допомога компанії у визначенні її стратегічних цілей, розробці плану їх досягнення та впровадженні цього плану.
- Проведення аналізу ринку та конкурентної середовища.
- Оцінка сильних та слабких сторін компанії, а також її можливостей та загроз.
- Розробка стратегії маркетингу, продажів та виробництва.
- Впровадження системи управління ефективністю.

### 2. Організаційний розвиток:

- Допомога компанії у покращенні її структури, процесів та культури.
- Розробка та впровадження організаційної структури, яка відповідає цілям компанії.
- Розробка та впровадження системи управління персоналом, яка мотивує та розвиває співробітників.
- Вирішення проблем комунікації та співпраці між співробітниками.
- Створення сприятливої організаційної культури.

### 3. Управління змінами:

- Допомога компанії у впровадженні змін, таких як нові технології, нові процеси, нові продукти.
- Розробка плану управління змінами.
- Комунікація змін зацікавленим сторонам.
- Навчання та підтримка співробітників під час впровадження змін.
- Моніторинг та оцінка результатів впровадження змін.

### 4. Управління проектами:

- Допомога компанії у плануванні, виконанні та контролі проектів.
- Розробка плану проекту.
- Складання бюджету проекту.
- Залучення та управління ресурсами проекту.
- Моніторинг та контроль ходу виконання проекту.

- Управління ризиками проекту.

#### 5. Фінансове управління:

- Допомога компанії у покращенні її фінансового менеджменту.
- Проведення аналізу фінансової звітності.
- Розробка бюджету та прогнозування грошових потоків.
- Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
- Оптимізація витрат.
- Підвищення рентабельності інвестицій.

#### 6. Управління людськими ресурсами:

- Допомога компанії у покращенні її управління персоналом.
- Розробка та впровадження системи найму та відбору персоналу.
- Навчання та розвиток співробітників.
- Оцінка та винагорода співробітників.
- Мотивація та залучення співробітників.
- Вирішення проблем з кадрами.

#### 7. Операційне управління:

- Допомога компанії у покращенні її операційної діяльності.
- Розробка та впровадження ефективних процесів.
- Управління ланцюгом постачань.
- Управління запасами.
- Забезпечення якості.
- Контроль витрат.

#### 8. Юридичне консультування:

- Надання юридичних консультацій з питань управління.
- Допомога у складанні договорів та інших юридичних документів.
- Представництво компанії в суді та інших державних органах.
- Захист інтелектуальної власності компанії.

#### 9. Інформаційні технології:

- Допомога компанії у використанні інформаційних технологій для покращення її

бізнесу.

- Розробка та впровадження інформаційних систем.
- Забезпечення інформаційної безпеки.
- Навчання співробітників використанню інформаційних технологій.

#### 10. Маркетинг та продажі:

- Допомога компанії у розробці та впровадженні ефективної маркетингової та збутової стратегії.
- Проведення досліджень ринку.
- Розробка маркетингових комунікацій.
- Управління каналами продажів.
- Збільшення продажів.

## Рольова гра для тренінгу з управлінського консалтингу

Назва: Консультант та клієнт

Мета:

- Навчити учасників тренінгу навичкам консультування з питань управління.
- Розвинути у них розуміння ролі консультанта та клієнта.
- Відпрацювати навички активного слухання, постановки запитань, аналізу проблем та розробки рішень.

Учасники:

- 2-3 учасники, які будуть грати роль консультантів.
- 1 учасник, який буде грати роль клієнта.
- Інші учасники тренінгу будуть спостерігачами.

Тривалість: 30-45 хвилин

Матеріали:

- Опис сценарію
- Папір та ручки для нотаток

Сценарій, ситуація:

Керівник невеликої компанії звертається до консультанта з питань управління з проханням допомогти йому покращити мотивацію та продуктивність співробітників.

Ролі:

- Консультант: Допомогає клієнту визначити причини проблем з мотивацією та продуктивністю, а також розробити план їх вирішення.
- Клієнт: Описує проблеми з мотивацією та продуктивністю, а також надає консультанту необхідну інформацію.
- Спостерігачі: Аналізують дії консультанта та клієнта, дають їм зворотний зв'язок.

Хід гри:

1. Вступ (5 хвилин):
  - Тренер знайомить учасників з цілями гри та ролями.
  - Учасники обирають собі ролі та знайомляться один з одним.

## 2. Основна частина (25-35 хвилин):

- Консультант проводить первинну консультацію з клієнтом, щоб краще зрозуміти його проблеми.
- Консультант ставить клієнту запитання, активно слухає його відповіді та робить нотатки.
- Консультант аналізує отриману інформацію та формулює гіпотези щодо причин проблем з мотивацією та продуктивністю.
- Консультант обговорює з клієнтом свої гіпотези та розробляє план дій з їх вирішення.

## 3. Підведення підсумків (5 хвилин):

- Спостерігачі діляться своїми враженнями від гри.
- Консультант та клієнт діляться своїми думками щодо того, як пройшла гра.
- Тренер підводить підсумки гри та дає учасникам зворотний зв'язок.

Ця рольова гра дозволяє учасникам:

- Отримати практичний досвід консультування з питань управління.
- Розвинути навички активного слухання, постановки запитань, аналізу проблем та розробки рішень.
- Навчитися працювати з клієнтами та будувати з ними довірчі стосунки.
- Покращити своє розуміння ролі консультанта та клієнта.

## Питання до екзамену за навчальною дисципліною

### «Управлінський консалтинг» (тренінг)

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультативної діяльності та консультативної послуги. Види консультативних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультативній 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. 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 консультативної організації. Економіка та стратегія консультативної організації.
17. Типи організаційних структур консультативних організацій. Правове забезпечення діяльності консультативної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультативної організації.
18. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультативної організації
19. Види консультативних організацій. Внутрішні та зовнішні консультативні організації. Асоціації консультантів.
20. Сертифікація та ліцензування консультативної діяльності.
21. Алгоритм пошуку консультативної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.
22. Форми, структура та зміст договорів на консультативні послуги.
23. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
24. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультативних робіт.
25. Зміст кінцевого консультативного 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 консультування.
31. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультативних послуг.
32. Оцінка результатів консультування.
33. Характеристика українських консультативних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультативних послуг.
34. Структура консультативних послуг яка склалася на українському ринку.
35. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В. С. Консалтинг: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 432 с
2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Основи управлінського консалтингу: підручник. К.: Ліра-К, 2014. 336 с.
3. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
4. Воронкова А. Е., Отенко В. І., Воронков Д.К., Свіридов О. В., Рибаківа Т. О. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Харків: «ІНЖЕК», 2010. 484 с
5. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Економіка та управління національним господарством. Actual problems of economics. № 2(164). 2015. С. 136–141.
6. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.
7. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.
8. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / укладач: С. І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с
9. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 121 с.
10. Коростельов В. А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 252 с.
11. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 104 с
12. Костін, В. П. Управлінське консультування: навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
13. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем: екон.-теорет. аналіз. Х.: Право, 2008. 279 с.
14. Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг / укл. Колісник Г. М. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. 100 с.
15. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А. С. Чкан, К. В. Сухарева. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 с.
16. Охріменко О. О. Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с
17. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; Харків : «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
18. Семеняк І. В., Мангушев Д. В. Основи управлінського консультування: навч. посібник: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 128 с
19. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156
20. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.
21. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – Київ : Академ-видав, 2008. – 240 с.

### Ресурси Інтернет:

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](http://management.com.ua/consulting/cons00_6.html)
13. [http://www.rea.ru/misc/fin\\_enc.nsf/ByID/NT00003832](http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832)
14. <http://consult.webzone.ru/dissert.htm>
15. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
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](http://www.martex.ru/printuseful_who.html)
20. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Структура курсу «Управлінський консалтинг» (тренінг).....	4
Вимоги до проведення тренінгу з навчальної дисципліни: Управлінський консалтинг на практичному занятті.....	5
Теми практичних занять з курсу «Управлінський консалтинг» (тренінг).....	11
Питання до екзамену за навчальною дисципліною «Управлінський консалтинг» (тренінг).....	12
Список літератури.....	13

Навчальне видання  
Методичні вказівки до самостійної роботи з курсу «Основи управлінського консуль-  
тування» для студентів економічних спеціальностей

Методичні вказівки  
до виконання практичних робіт  
з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг)  
для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск доц. О.В. Прохоренко  
Роботу до видання рекомендував доц. В.А. Кучинський

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 495

Підписано до друку 12.10.24. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.

Гарнітура Times New Roman Cyr. Ум. друк. арк. 0,7. Зам. № .

Ціна договірна

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

---

Електронна версія