


**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВТЕІ КНТЕУ

 Н.Л. Замкова

28 09 2020

КОНСАЛТИНГ

CONSULTING

РОБОЧА ПРОГРАМА

Для всіх галузей та спеціальностей

Вінниця 2020

Розробник: Л.В. Бондарчук, к.е.н, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування від 14.09.2020р., протокол №10, та на засіданні вченої ради факультету економіки, маркетингу та менеджменту від 21.09.2020 р., протокол № 9, на засіданні вченої ради інституту від 28.09.2020р., протокол № 8.

Рецензент: Н.М. Махначова, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Зовнішній рецензент: Гром В.В., голова правління Споживчого товариства «Гастроном»

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ:

Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Консалтинг» є оволодіння знаннями в галузі надання консалтингових послуг, методами діагностування проблем організації і способами залучення людей до процесів змін, набуття майбутніми менеджерами вмінь консультування з управління та організаційного розвитку.

Завданнями вивчення дисципліни «Консалтинг» є опанування знань щодо закономірностей організування та надання консультаційних послуг в управлінні, а саме:

- щодо консультування як виду професійної діяльності та методів удосконалення практики управління організаціями;
- про напрями та методи оцінювання результативності консультування;
- щодо маркетингу консалтингових послуг і стратегії консультаційної фірми.

Результати навчання вивчення дисципліни її місце в освітньому процесі.

Одержані знання можуть бути використані в процесі вивчення спеціальних фахових дисциплін; підготовки індивідуальних робіт за спеціальністю; проходження практики; і в подальшій роботі за фахом, а також в процесі формування комплексу компетентностей:

- загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях .

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

- фахові компетентності:

ФК 1. Здатність визначати та описувати , контролювати характеристики

організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

Програмні результати навчання здобувачів з навчальної дисципліни «Консалтинг» полягають:

ПРН 1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Управління комунікаціями», «Економічна теорія».

Критерії оцінювання результатів навчання.

За підсумками вивчення даного курсу виставляється комплексна оцінка, яка враховуються такі види контролю:

За кожне практичне заняття 4 бали:

17 занять * 4= 68 балів.

Самостійна робота здобувача оцінюється у 32 бала.

Разом – 100 балів

1. На практичному занятті оцінюється:

- демонстрація взаємозалежностей економічних категорій і логічного зв'язку між ними;
- внесення і обґрунтування висновків та пропозицій за результатами розгляду ситуаційних вправ і завдань;
- фіксоване повідомлення по темі заняття;
- участь в обговоренні дискусійних питань.

2. Оцінювання самостійної роботи:

- виконання індивідуального завдання (підготовка реферату та його презентація за тематикою практичного/семінарського заняття);
- повнота та обґрунтованість висновків за результатами рішення ситуаційних задач;
- підготовка доповідей на науковій студентській конференції, публікація статей;

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може

		самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні **80:20**, де **80** – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, **20** – результат поточної успішності відповідно до шкали переведення поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Якщо здобувач вищої освіти виконав програму дисципліни і набрав **75** балів, то у відомість підсумкового контролю виставляється оцінка без опитування чи виконання екзаменаційного завдання.

Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл

Назва теми	Кількість навчальних годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	Лекції	Практичні	СР	
Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг Тема 1.1. Суть та загальний зміст консультативної діяльності. Тема 1.2. Ринок консультативних послуг. Тема 1.3. Спеціалізація та кооперація в управлінському консультуванні.	32	2 2 2	2 2 2	20	УО, Д
Тема 2. Технологія консультативного процесу Тема 2.1. Консультативна послуга як специфічний продукт підприємницької діяльності. Тема 2.2. Попередній аналіз проблем клієнтської організації.	32	2 2	2 2	20	УО, Д

Тема 2.3 Аналіз пропозицій консультантських фірм (консультантів): структура та зміст пропозиції, оцінка пропозицій.		2	2		
Тема 3. Поведінка консультанта в системі «клієнт-консультант» Тема 3.1. Типологія та моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Тема 3.2. Принципи організації відносин між клієнтом та консультантом. Тема 3.3. Спеціалізація та кооперація в управлінському консультуванні.	32	2 2 2	2 2 2	20	УО, ТП
Тема 4. Інструменти процесу консультування Тема 4.1. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Тема 4.2. Джерела та методи збирання та обробки інформації. Тема 4.3. Визначення пріоритетів проблем клієнта.	32	2 2 2	2 2 2	20	УО, Д
Тема 5. Політика організацій, що надають консультантські послуги	28	4	4	20	УО, ТП
Тема 6. Якість та результативність консультантського процесу Тема 6.1. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Тема 6.2. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Тема 6.3. Організація праці консультантів.	24	2 2 2	2 2 2	12	УО, Д
Підсумковий контроль					екзпмен
Обсяг навчального курсу	180/6	34	34	112	

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст дисципліни(теми програми).

Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг

Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування. Суть та загальний зміст консультаційної діяльності. Розвиток управлінського консультування.

Місія, цілі й задачі управлінського консультування. Ринок консультаційних послуг. Типологія консалтингових продуктів. Спеціалізація та кооперація в управлінському консультуванні. Професійні об'єднання консультантів. Різновиди організацій, що надають консультаційні послуги.

Особливості становлення і розвитку бізнесу консультування в Україні. Перешкоди для розвитку консалтингової діяльності.

Тема 2. Технологія консультаційного процесу

Консультаційна послуга як специфічний продукт підприємницької діяльності. Особливості консультаційної послуги. Основні етапи консультаційного процесу. Організація внутрішнього консультування. Організація зовнішнього консультування.

Попередній аналіз проблем клієнтської організації. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення зустрічей.

Прийняття рішення про запрошення консультантів. Пошук консультаційної фірми (консультанта). Визначення потенційних консультаційних фірм (консультантів). Технічне завдання консультаційній фірмі (консультанту).

Документальне оформлення управлінського консультування. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. Аналіз пропозицій консультаційних фірм (консультантів): структура та зміст пропозиції, оцінка пропозицій.

Зміст та структура підсумкового звіту про консультування. Форми угод, їх структура та зміст. Процедура впровадження рекомендацій консультантів.

Програми та процедури впровадження рекомендацій консультантів. Оцінка альтернатив вирішення управлінських проблем. Обґрунтування та вибір оптимального варіанта рішення діагностованої проблеми.

Тема 3. Поведінка консультанта в системі «клієнт-консультант»

Типологія та моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом. Особливості стосунків консультанта і керівників організації-клієнта. Особливості стосунків консультанта і працівників організації-клієнта. Особливості взаємовідносин внутрішніх і зовнішніх консультантів.

Взаємодія консультанта з керівником та фахівцями підприємства.

Принципи організації відносин між клієнтом та консультантом.

Участь консультанта у процесі розробки програми організаційних перетворень. Завершення консультування.

Інтеграція консультування та навчання в організаціях.

Тема 4. Інструменти процесу консультування

Методичний інструментарій консультування. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Методи дослідження і проектування цілей та функцій управління. Методи дослідження і проектування організаційних структур управління та систем прийняття рішень. Формування «методичного портфеля».

Діагностика організації: методологічні положення дослідження систем управління; методи та системний алгоритм проведення дослідження. Визначення пріоритетів проблем клієнта.

Позиційний аналіз організації. Джерела та методи збирання та обробки інформації. Експертиза проблем. Методи дослідження інформаційних потоків. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Аналіз фактів. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами і подіями.

Етапи розробки консультаційних рекомендацій. Підходи до розробки консультаційних рекомендацій: усунення вузьких місць; концепція ідеальної системи. Багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень: методи поділу, комбінування, мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань, фокальних об'єктів, прототипного методу, алгоритму вирішення дослідницьких завдань.

Тема 5. Політика організацій, що надають консультаційні послуги

Стратегії консультаційної фірми. Визначення стратегічного вибору розвитку консалтингової фірми. Стратегії надання консультаційних послуг при визначенні діапазону послуг. Етапи систематизації стратегічного управління консалтинговою фірмою.

Кадрова політика консалтингових фірм. Вимоги до працівників консалтингових фірм. Професійні консультанти. Роль і характер їх роботи. Критерії професіоналізму консультанта. Консультативні уміння.

Відбір, наймання та, навчання персоналу консалтингових фірм. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Організація праці консультантів.

Організація маркетингової діяльності консультаційних фірм.

Формування маркетингової компетенції організацій, що діють на ринку консультаційних послуг. Розробка системи маркетингових цілей консультаційних фірм. Розробка Step-маркетингу в сфері консультаційних послуг.

Цінова політика та її роль у маркетинговій діяльності консультаційних фірм. Формування маркетингової та цінової політики консультаційних фірм:

формування ціноутворення; визначення чинників, які впливають на ціну консультаційних послуг; розробка стратегій ціноутворення; визначення кінцевої ціни; корегування рівня цін консультаційних послуг, їх оцінка та контроль за виконанням.

Методи ціноутворення на ринку консультаційних послуг. Оптимізація портфеля консультаційних послуг.

Процес розробки комплексу просування консультаційних послуг: реклама, пабліситі, «паблік-рілейшенз», стимулювання збуту послуг (СТИЗ). Розробка програми СТИЗ консультаційних послуг.

Тема 6. Якість та результативність консультаційного процесу

Якість консультаційних послуг. Оцінювання результатів консультування. Етичні норми та стандарти діяльності консультантів. Етика та відповідальність консультанта. Професійні й етичні вимоги до консультанта.

Результативність та ефективність консультування. Фактори забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Забезпечення якості та конкурентоспроможності консультаційних послуг. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.

Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента (год.)
1	2	3
Знати та розуміти основні принципи розвитку ринку консалтингових послуг. Вміти сформулювати комплекс консалтингових послуг для організації	Тема 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг Тема 1.1. Суть та загальний зміст консультаційної діяльності. Лекція 1. <i>План</i> 1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування. 2. Розвиток управлінського консультування.	2
	Тема 1.2. Ринок консультаційних послуг. Лекція 2. <i>План</i> 1. Місія, цілі й задачі управлінського консультування 2. Типологія консалтингових продуктів.	2
	Тема 1.3. Спеціалізація та кооперація в управлінському консультуванні. Лекція 3. <i>План</i> 1. Професійні об'єднання консультантів. 2. Різновиди організацій, що надають	2

	<p>консультаційні послуги. Література: основна – 4, 3, 5, 12, 11; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	
	<p><i>Самостійна робота студентів</i> Ознайомитись і проаналізувати структуру послуг у сучасному консалтингу та тенденції його розвитку.</p>	20
	<p>Практичне заняття 1 <i>Питання для обговорення</i> 1. Природа і цілі консалтингу, консультант і клієнт. 2. Функції консультування (теорія, дослідження, прогноз, план, організація, активізація, стимул, експеримент, регулювання, контроль). 3. Принципи організації консалтингового сервісу. 4. Особливості консалтингу в різних сферах менеджменту: загальне управління, управління фінансами, маркетинг і збут, управління виробництвом, управління кадрами.</p>	2
	<p>Практичне заняття 2 <i>Питання для обговорення</i> 1. Суб'єкти та об'єкти консультування. Умови входження в консалтинговий бізнес. 2. Виникнення управлінського консультування в Україні. 3. Особливості консалтингу в Україні. 4. Функціональні потреби сучасного бізнесу і управлінський консалтинг.</p>	2
	<p>Практичне заняття 3 <i>Питання для обговорення</i> 1. Управлінське консультування як професійна кар'єра. Професійна етика в консультаційній роботі 2. Виявлення потреби у консультуванні та формування попиту на консалтингові послуги. 3. Формування пропозиції консалтингових послуг. 4. Проблеми у розвитку консалтингу в Україні.</p>	2

<p>Знати особливості консультативної послуги.</p> <p>Вміти здійснювати аналіз пропозицій консультативних фірм або консультантів</p>	<p align="center">Тема 2. Технологія консультативного процесу</p> <p>Тема 2.1. Консультативна послуга як специфічний продукт підприємницької діяльності.</p> <p>Лекція 4.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Особливості консультативної послуги. Основні етапи консультативного процесу. 	2
	<p>Тема 2.2. Попередній аналіз проблем клієнтської організації.</p> <p>Лекція 5.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Прийняття рішення про запрошення консультантів. Типологія консалтингових продуктів. 	2
	<p>Тема 2.3 Аналіз пропозицій консультативних фірм (консультантів): структура та зміст пропозиції, оцінка пропозицій.</p> <p>Лекція 6.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Зміст та мета розробки консультативних пропозицій. Обґрунтування та вибір оптимального варіанта рішення діагностованої проблеми. <p>Література:</p> <p>основна – 1, 3, 5, 12, 14; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	2
	<p><i>Самостійна робота студентів</i></p> <p>Обрати будь-яку організацію та здійснивши аналіз її проблем, розробити рішення щодо їх вирішення.</p>	20
	<p>Практичне заняття 4</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Організація внутрішнього та зовнішнього консультування. Пошук консультативної фірми (консультанта). Визначення потенційних консультативних фірм (консультантів). 	2
	<p>Практичне заняття 5</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Технічне завдання консультативній фірмі (консультанту). Документальне оформлення управлінського консультування. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування. Форми угод, їх структура та зміст. 	2
<p>Практичне заняття 6</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Процедура впровадження рекомендацій 	2	

	<p>консультантів.</p> <p>2. Програми та процедури впровадження рекомендацій консультантів.</p> <p>3. Оцінка альтернатив вирішення управлінських проблем.</p>	
<p>Знати типологію та моделі взаємовідносин «консультант - клієнт».</p> <p>Вміти визначати участь консультанта в процесі розробки програми організаційних перетворень</p>	<p>Тема 3. Поведінка консультанта в системі «клієнт-консультант»</p> <p>Тема 3.1. Типологія та моделі взаємовідносин «консультант-клієнт».</p> <p>Лекція 7.</p> <p><i>План</i></p> <p>1. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.</p> <p>2. Взаємодія консультанта з керівником та фахівцями підприємства.</p>	2
	<p>Тема 3.2. Принципи організації відносин між клієнтом та консультантом.</p> <p>Лекція 8.</p> <p><i>План</i></p> <p>1. Професійні об'єднання консультантів.</p> <p>2. Різновиди організацій, що надають</p>	2
	<p>Тема 3.3. Спеціалізація та кооперація в управлінському консультуванні.</p> <p>Лекція 9.</p> <p><i>План</i></p> <p>1. Участь консультанта в процесі розробки програми організаційних перетворень.</p> <p>2. Завершення консультування.</p> <p>3. Інтеграція консультування та навчання в організаціях.</p> <p><i>Література:</i> основна – 1, 3, 5, 12, 14; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	2
	<p><i>Самостійна робота студентів</i></p> <p>Скласти моделі взаємовідносин «консультант-клієнт»</p>	20
	<p>Практичне заняття 7</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <p>1. Особливості стосунків консультанта і керівників організації-клієнта.</p> <p>2. Особливості стосунків консультанта і працівників організації-клієнта.</p>	2
	<p>Практичне заняття 8</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <p>1. Особливості взаємовідносин внутрішніх і зовнішніх консультантів.</p>	2
	<p>Практичне заняття 9</p> <p><i>Питання для обговорення</i></p> <p>1. Процес завершення консультування.</p> <p>2. Інтеграція консультування та навчання в організаціях.</p>	2

<p>Знати та ознайомитися з класифікацією методів вирішення управлінських проблем.</p> <p>Вміти та навчитися розробляти консультаційні рекомендації</p>	<p align="center">Тема 4. Інструменти процесу консультування</p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>Тема 4.1. Класифікація методів вирішення управлінських проблем.</p> <p>Лекція 10.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методи дослідження і проектування цілей та функцій управління. 2. Діагностика організації: методологічні положення дослідження систем управління; методи та системний алгоритм проведення дослідження. 	2
	<p>Тема 4.2. Джерела та методи збирання та обробки інформації.</p> <p>Лекція 11.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Експертиза і дослідження проблем. 2. Багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи. 	2
	<p>Тема 4.3. Визначення пріоритетів проблем клієнта.</p> <p>Лекція 12.</p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Етапи розробки консультаційних рекомендацій 2. Підходи до розробки консультаційних рекомендацій: усунення вузьких місць; концепція ідеальної системи. <p>Література: основна – 1, 3, 5, 12, 14; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	2
	<p><i>Самостійна робота студентів</i></p> <p>Розробити консалтинговий продукт використовуючи методи творчого пошуку варіантів рішень: методи поділу, комбінування, мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань, фокальних об'єктів, прототипного методу, алгоритму вирішення дослідницьких завдань.</p>	20
	<p>Практичне заняття 10</p> <p align="center"><i>Питання для обговорення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методичний інструментарій консультування. 2. Методи дослідження і проектування організаційних структур управління та систем прийняття рішень. 	2
	<p>Практичне заняття 11</p> <p align="center"><i>Питання для обговорення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування «методичного портфеля». 2. Позиційний аналіз організації. 	2
	<p>Практичне заняття 12</p> <p align="center"><i>Питання для обговорення</i></p>	2

	<p>1. Класифікація методів вирішення управлінських проблем.</p> <p>2. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами і подіями.</p> <p>3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень: методи поділу, комбінування, мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань, фокальних об'єктів, прототипного методу, алгоритму вирішення дослідницьких завдань.</p>	
<p>Знати та ознайомитися з політикою організацій, що надають консультаційні послуги та індивідуальних консультантів.</p> <p>Вміти виконувати оптимізацію портфеля консультаційних послуг</p>	<p>Тема 5. Політика організацій, що надають консультаційні послуги</p> <p>Лекція 13. <i>План</i></p> <p>1. Стратегії консультаційної фірми. 2. Кадрова політика консалтингових фірм. 3. Критерії професіоналізму консультанта.</p>	2
	<p>Лекція 14. <i>План</i></p> <p>1. Організація маркетингової діяльності консультаційних фірм. 2. Формування маркетингової компетенції організацій, що діють на ринку консультаційних послуг. 3. Цінова політика та її роль у маркетинговій діяльності консультаційних фірм.</p> <p>Література: основна – 1, 3, 5, 12, 14; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	2
	<p><i>Самостійна робота студентів</i></p> <p>Розробити систему маркетингових цілей консультаційних фірм, використавши Step-маркетинг в сфері консультаційних послуг.</p>	20
	<p>Практичне заняття 13 <i>Питання для обговорення</i></p> <p>1. Визначення стратегічного вибору розвитку консалтингової фірми. 2. Стратегії надання консультаційних послуг при визначенні діапазону послуг. 3. Професійні консультанти. Роль і характер їх роботи.</p>	2
	<p>Практичне заняття 14 <i>Питання для обговорення</i></p> <p>1. Оцінювання результатів консультування. 2. Етичні норми та стандарти діяльності консультантів. 3. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.</p>	2

<p>Вміти оцінювати результати консультування та забезпечувати якість і конкурентоспроможність консультаційних послуг.</p> <p>Вміти аналітично сформулювати економічні висновки та рекомендацію, щодо прийняття управлінського рішення.</p>	<p align="center">Тема 6. Якість та результативність консультаційного процесу</p> <p>Тема 6.1. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Лекція 15. <i>План</i> 1. Якість консультаційних послуг. 2. Етика та відповідальність консультанта.</p>	2
	<p>Тема 6.2. Класифікація методів вирішення управлінських проблем. Лекція 16. <i>План</i> 1. Професійні й етичні вимоги до консультанта. 2. Результативність та ефективність консультування.</p>	2
	<p>Тема 6.3. Організація праці консультантів. Лекція 17. <i>План</i> 1. Забезпечення якості та конкурентоспроможності консультаційних послуг. 2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Література: основна – 1, 3, 5, 12, 14; додаткова – 1-5 інтернет ресурси -3, 4, 6</p>	2
	<p align="center"><i>Самостійна робота студентів</i> Дослідити діючих незалежних консультантів України та світу та виявити модель ідеального консультанта.</p>	12
	<p>Практичне заняття 15 <i>Питання для обговорення</i> 1. Фактори забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів. 2. Особливості стосунків консультанта і керівників організації-клієнта.</p>	2
	<p>Практичне заняття 16 <i>Питання для обговорення</i> 1. Забезпечення якості та конкурентоспроможності консультаційних послуг. 2. Етичні норми та стандарти діяльності консультантів.</p>	2
	<p>Практичне заняття 17 <i>Питання для обговорення</i> 1. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. 2. Результативність та ефективність консультування</p>	2
	Всього	180

III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основні

1. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навчальний посібник / В.А. Верба, Т. 1. Решетняк. – К : КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования : Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М : Триста, 2006. – 352 с.
3. Основы управлінського консультивання : Опорний конспект лекцій Уклад. А.Ю. Тривайло. – К : КНТЕУ, 2006. – 97 с.
4. Фомишин С.В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 256 с. – (Высшее образование).

Додаткові

1. Алексеев Н. Издержки роста: практика консультирования растущих предприятий. Часть 1 / Н. Алексеев // Менеджмент и менеджер. – 2006. – №12. – С. 24-31.
2. Алексеев Н. Издержки роста: практика консультирования растущих предприятий. Часть 2 / Н. Алексеев // Менеджмент и менеджер. – 2007. – №1. – С. 22-29.
3. Алексюк А. «Дерево проблем» компании / А. Алексюк // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №9. – С.35-39.
4. Алькема В.Г. Логистический консалтинг и подготовка задания на его проведение / В.Г. Алькема // Логистика: проблемы решения. – 2008. – №6. – С. 39-45.
5. Антикризисное управление : Уч. / Под ред. З.М. Короткова. – М. : Наука, 2001. – 256 с.
6. Афтандиянц В. Основные тенденции рынка консалтинговых услуг Украины / В. Афтандиянц // Отдел маркетинга. – 2008. – №7–8. – С.2-6.
7. Балашов В. Реформирование системы управления продажами: успешный опыт / В. Балашов // Практический маркетинг. – 2003. – №3. – С.10-14.
8. Белецкий А. Есть ли логистический консалтинг в Украине? / А.Белецкий // Дистрибуция и логистика. – 2008. – №8. – С. 16-19.
9. Подсолонко В.А. Менеджмент в социально-экономических системах / Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А., А.Й. Башта. – Симферополь : Таврия, 1995. – 230 с.
10. Верба В. А. Управлінське консультивання: світові та регіональні тенденції розвитку / В. А. Верба // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С.21-34.
11. Виноградська А.М. Основы підприємництва : навч. посібник / А.М. Виноградська. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Кондор, 2008. –

- 544с.
12. Виханский О.С. Менеджмент: Практикум по курсу / Виханский О.С., Наумов А.И. – М. : Наука, 2012. – 248 с.
 13. Владиславлев Д.Н. Современные бизнес-технологии в торговле / Д.Н. Владиславлев. – М. : Ось-89, 2002. – 208 с.
 14. Власова Н. В каком консалтинге нуждаются фирмы и предприятия? / Н.Власова // Отдел маркетинга. – 2004. – №10. – С.28-30.
 15. Волков Д. Насколько оптимизация маркетинговых затрат может увеличить прибыль компании? / Д. Волков // Практический маркетинг. – 2004. – №5. – С. 12-15.
 16. Годин В.В. Управление информационными ресурсами: Модульная программа для менеджеров / Годин В.В., Корнеев И.К. – М. : Наука, 1999. – 402 с.
 17. Головин И. Карта конкуренции / И.Головин // Практический маркетинг. – 2004. – №5. – С.26-34.
 18. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. – М : Экономика, 2005. – 245 с.
 19. Гончарук В. Профессия – консультант (точка зрения) / В. Гончарук // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №8. – С.23-28.
 20. Горбановская О. Консалтинг без тайн / О. Горбановская // Отдел маркетинга. – 2013. – №7. – С. 5-10.
 21. Подсолонко Е.А. Менеджмент: Теория и практика / Е.А. Подсолонко. – К.: Высшая школа, 2000. – 290 с.
 22. Еремеев С. Ниши консалтинга / С. Еремеев // Менеджмент и менеджер. – 2012. – №5-6. – С. 63-67.
 23. Жовна В. Это модное слово «консалтинг» / В. Жовна // Менеджмент и менеджер. – 2004. – №11. – С. 19-24.
 24. Журавлева В. Типология консалтинга / В. Журавлева // Менеджмент и менеджер. – 2014. – №7-8. – С.4-10.
 25. Заблоцька Р. О. Світовий ринок послуг : Підручник / Р.О. Заблоцька – К. : Знання України, 2004. – 280 с.
 26. Иванов М. Как клиенты выбирают консультантов / М. Иванов // Менеджмент и менеджер. – 2014. – №9. – С.45-48.
 27. Исследование рынка топ-менеджмента в Украине // Маркетинговые исследования в Украине. – 2005. – №4. – С.36-39.
 28. Качалов И. Лидерство на рынке: российские или зарубежные компании? / И. Качалов // Практический маркетинг. – 2004. – №1. – С. 2-7.
 29. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / Козаченко С.В., Новицький В.С., Довгий О.С. – К. : Арістей, 2006. – 380 с.
 30. Колосов Ю. Внедрение информационных технологий в консалтинг / Ю. Колосов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №9. –

- С. 62-67.
31. Корнеев И.К., Машурцев В.А. Информационные технологии в управлении.–М, 2001.– 158 с.
 32. Королько В. Менеджмент консалтинговою організацією: особливості маркетингу і РК / В. Королько // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2004. – №4. – С. 127-139.
 33. Корчагин А. Консультант и директор: кто есть кто? / А. Корчагин // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №4. – С. 51-54.
 34. Краснейчук А.О. Взаємовідносини «консультант-клієнт» у процесі консультування органів державного управління / А.О. Краснейчук // Статистика України. – 2006. – №2. – С.72-76.
 35. Круковский В. Новый подход к консалтингу или «Философия +1». Часть I / В. Круковский // Отдел маркетинга. – 2006. – №4. – С. 15-19.
 36. Курочкин А.С. Организация управления предприятием : Учебное пособие / А.С. Курочкин. – К. : Наука, 1996. – 130 с.
 37. Лебсак-Клейманс А. Консалтинг в модном бизнесе / А. Лебсак-Клейманс – К. : Текстильная промышленность. – 2005. – №3. – С. 46-48.
 38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Организация и стратегия. Современные технологии. Корпоративная культура: Уч. пос. для вузов / В.А. Спивак. – СПб., 2000. – 416 с.
 39. Сумец Р.А. Краткий аналитический обзор рынка консалтинговых услуг / Р.А. Сумец // Маркетинговые исследования в Украине. – 2016. – №2.
– С. 60-63.
 40. Сысоева Е. Несколько слов в защиту аутсорсинга консалтинга при внедрении информационных систем / Е. Сысоева // Менеджмент и менеджер. – 2016. – №9. – С. 15-20.
 41. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. пос. / М.Г. Твердохліб. – К., 2000. – 278 с.
 42. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К : КНЕУ, 2014. – 412с.
 43. Томилов В.В. Культура предпринимательства : Уч. пос. для вузов / Томилов В.В. – СПб. : Питер, 2000. – 176 с.
 44. Трофимова О. Клиент – консультант / О. Трофимова // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №2. – С. 11-16.
 45. Холмс З. Восприятие культуры, умение понимать эмоции и нейролингвистическое программирование / З. Холмс // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №3. – С. 129-139.
 46. Шарко М. Консалтинг и его деятельность в Украине / М. Шарко Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №7. – С. 104-115.
 47. Шестоपालов О. Мой доктор знает, как меня лечит / О. Шестоपालов // Менеджмент и менеджер. – 2017. – №7-8. – С.60-69.
 48. Шустерман Д. Школа консультантов / Д. Шустерман //

Менеджмент и менеджер. – 2015. – №5. – С. 34-39.

Інтернет-ресурси:

1. www.comint.net/~leonid – «Квинт-Аудит».
2. www.comstar.odessa.ua – «Комстар Консалтинг Груп».
3. www.consult.ukrbiz.net – Консультаційна служба «Бізнес-консалтинг».
4. www.consulting-ukraine.com – Сайт консалтингової групи «Абсолют».
5. www.griffinn.com.ua – Консалтингова компанія «Гриффін». 12.
13. www.mcb.com.ua – Бюро управлінського консультування.
www.orsvit.com.ua/cons.htm – Сайт «Орсвіт Труп».
14. www.tp.com.ua – Консалтинговая фирма «TP consulting».
16. www.tr.kiev.ua – Консалтингова фірма «Технологические ресурсы».
17. www.fargo.com.ua – Консалтингова компанія «Фарго».
18. 19. www.welcome.to/easteuropean – «Ukraine E.U. Business Consult».