

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
*дисципліни*

**“ УПРАВЛІНСЬКЕ  
КОНСУЛЬТУВАННЯ”**

*(для магістрів)*

МАУП

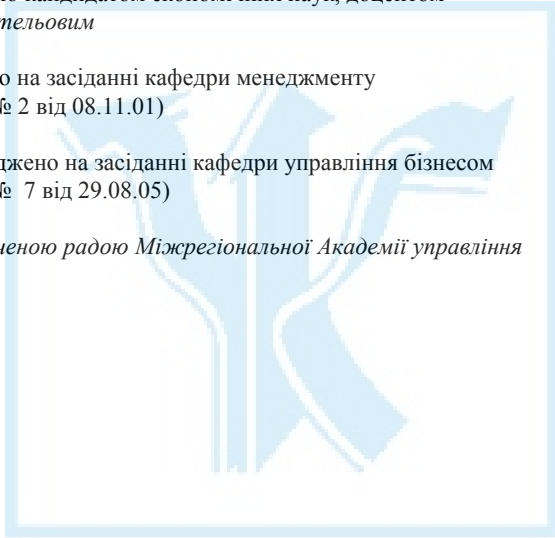
Київ 2005

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом  
*В. А. Коростельовим*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(протокол № 2 від 08.11.01)

Перезатверджено на засіданні кафедри управління бізнесом  
(протокол № 7 від 29.08.05)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**МАУП**

**Коростельов В. А.** Навчальна програма дисципліни “Управлінське консультування” (для магістрів). — К.: МАУП, 2005. — 14 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Управлінське консультування”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання для контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2005

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Консультаційна діяльність, яка поширена в усьому світі, починає розвиватися і в Україні. Необхідність управлінського консультування викликана постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами керівників знайти комерційне застосування своїм здібностям, логікою розвитку організаційної науки і практики.

Мета дисципліни “Управлінське консультування” — розкрити можливості управлінського консалтингу і розробити рекомендації щодо ефективного використання його потенціалу в розвитку реального бізнесу. Для досягнення цієї мети під час вивчення дисципліни необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити зміст консалтингової діяльності та необхідність цієї діяльності для планування й організації успішного бізнесу;
- розглянути умови успішного консультування, усвідомити технологію надання консалтингових послуг;
- набути навичок підготовки і проведення консалтингової діяльності.

Структура пропонованої програми навчальної дисципліни відображає ті основні розділи, які розкривають основний зміст управлінського консультування:

- консультування як бізнес;
- місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу;
- маркетинг у сфері консалтингу;
- фінансове планування в консалтинговій компанії;
- організація контролю і звітності в консалтинговій компанії;
- навички презентації.

Для успішного засвоєння програми необхідні знання системного менеджменту, економічного та фінансового аналізу, маркетингу, психології управління.

Методика викладання дисципліни передбачає застосування сучасних тренінгових методів навчання, які дозволяють комплексно засвоїти знання та набути всебічних практичних навичок.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**вивчення дисципліни**  
**“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”**

| №<br>п/п | Назва розділу і теми  |
|----------|---|
|          | <b><i>I. Консультування як бізнес</i></b>   |
| 1        | Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу                             |
| 2        | Протиріччя й обмеження в управлінні бізнесом  |
| 3        | Критерії професіоналізму консультантів  |
| 4        | Консалтинговий цикл   |
|          | <b><i>II. Місце й роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу</i></b> |
| 5        | Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта                |
| 6        | Розробка рекомендацій та подання допомоги в їх реалізації                                 |
| 7        | Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта  |
| 8        | Суттєве поліпшення ефективності системи управління в організації                          |
|          | <b><i>III. Маркетинг у сфері консалтингу</i></b>  |
| 9        | Пошук потенційних клієнтів  |
| 10       | Канали доступу до клієнтів  |
| 11       | Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції                                       |
|          | <b><i>IV. Фінансове планування в консалтинговій компанії</i></b>                          |
| 12       | Визначення вартості консалтингового дня   |
| 13       | Використання основних фінансових таблиць  |
|          | <b><i>V. Організація контролю і звітності в консалтинговій компанії</i></b>               |
| 14       | Внутрішній і зовнішній контроль   |
| 15       | Робочий план з реалізації замовлення  |
| 16       | Зміст звіту і презентація його клієнту  |
|          | <b><i>VI. Навички презентації</i></b>   |
| 17       | Мета презентації  |
| 18       | Принципи і правила успішної презентації   |

**ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ**  
**до вивчення дисципліни**  
**“УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ”**

***Розділ I. Консультування як бізнес***

***Тема 1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу***

Консультування і консалтинг. Причини попиту на послуги консультантів.

Види консультування. Основні завдання консультування. Система “консультант — клієнт”.

*Література* [3; 8]

***Тема 2. Протиріччя й обмеження в управлінні бізнесом***

Природа протиріч і обмежень в управлінні. Види протиріч і обмежень. Роль менеджерів у розв’язанні протиріч. Роль консультантів у розв’язанні протиріч клієнта.

*Література* [6; 9]

***Тема 3. Критерії професіоналізму консультантів***

Особисті якості консультантів. Ділові якості консультантів. Наявність відповідної освіти. Наявність професійного досвіду.

*Література* [5; 6; 10; 12]

***Тема 4. Консалтинговий цикл***

Початковий контакт з клієнтом. Первинна пропозиція. Укладення контракту. Збір необхідної інформації. Аналіз інформації, розробка рекомендацій. Організація звітності. Управління впровадженням. Завершення консалтингової діяльності та її оцінювання.

*Література* [3; 9; 11]

## ***Розділ II. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку бізнесу***

### ***Тема 5. Надання необхідної інформації клієнту. Проведення діагнозу проблем клієнта***

Основні види інформації, яка потрібна клієнту. Допомога клієнту в організації ефективної системи збирання та аналізу інформації. Аналіз симптомів “захворювання”. Виявлення корінних проблем. Методи діагностики бізнесу.

*Література* [1; 3–5]

### ***Тема 6. Розробка рекомендацій та подання допомоги в їх реалізації***

Допомога в розробці оновленої загальної стратегії підприємства. Рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії. Поради щодо стратегії оновлення продукції підприємства. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.

Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

*Література* [2–4; 11]

### ***Тема 7. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта***

Проведення необхідних тренінгів. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації всередині компанії. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів і діагностики стану підприємства в цілому.

*Література* [3; 8; 9]

### ***Тема 8. Суттєве поліпшення ефективності системи управління в організації***

Удосконалення системи прийняття рішень. Упровадження системи делегування повноважень. Поліпшення механізму управління змінами в компанії. Підвищення мотивації персоналу.

*Література* [2; 3; 7]

### ***Розділ III. Маркетинг у сфері консалтингу***

#### ***Тема 9. Пошук потенційних клієнтів***

Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг. Клієнти реальні та потенційні. Механізм кваліфікування клієнтів. Виявлення осіб, які приймають рішення. Знання осіб, які мають вплив.

*Література* [6; 11]

#### ***Тема 10. Канали доступу до клієнтів***

Роль паблік рилейшнз. Використання реклами. Прямі контакти. Участь у презентаціях, торгових ярмарках, виставках. Отримання відгуків від існуючих клієнтів.

*Література* [8; 10; 11]

#### ***Тема 11. Розвиток бізнес-контактів. Консалтингові пропозиції***

Первинна сегментація бізнес-оточення. Визначення ключових клієнтів. Види консалтингових пропозицій. Вимірювання задоволеності клієнта.

*Література* [4; 5; 8; 10]

### ***Розділ IV. Фінансове планування в консалтинговій компанії***

#### ***Тема 12. Визначення вартості консалтингового дня***

Структура витрат консалтингової компанії. Вартісний ланцюжок формування послуг компанії. Аналіз основних центрів формування вартості компанії.

Значення вартості одного консалтингового дня для фінансового планування.

*Література* [8; 9]

#### ***Тема 13. Використання основних фінансових таблиць***

Рух грошових засобів. Листок обліку надходжень від клієнта. Звіт про прибутки та збитки. Річний бюджет компанії.

*Література* [8; 9]

## ***Розділ V. Організація контролю і звітності в консалтинговій компанії***

### ***Тема 14. Внутрішній і зовнішній контроль***

Організація контролю. Контроль внутрішній і контроль зовнішній. Діяльність до початку консультивання. Проміжні звіти. Фінальний звіт.

*Література* [1; 8; 10]

### ***Тема 15. Робочий план з реалізації замовлення***

Розробка основних напрямків роботи. Узгодження першого варіанта робочого плану із замовником. Розробка графіків виконання робіт, проведення робочих зустрічей, виставлення платіжних вимог.

*Література* [8]

### ***Тема 16. Зміст звіту і презентація його клієнту***

Значення звітів. Характеристика мети і обсягів завдання. Ключові дії під час виконання роботи. Підсумки та основні результати роботи. План упровадження та рекомендації щодо його забезпечення.

*Література* [8; 9]

## ***Розділ V<sup>2</sup>. Навички презентації***

### ***Тема 17. Мета презентації***

Перелік основних перешкод на шляху до клієнта. Форми презентації. Види презентації. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації.

Матеріальна база презентації.

*Література* [2; 6]

### ***Тема 18. Принципи і правила успішної презентації***

Принципи доброго розуміння. Утримання уваги клієнта. Правила успішної презентації. Показники успішної презентації.

*Література* [2; 3; 5; 6]



## **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками або посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми або проблеми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навички роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчать оформлювати наукові роботи.

Контрольна робота повинна містити титульну сторінку, план, в якому висвітлюється зміст проблеми, список використаної літератури.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

| Перша літера прізвища студента | Номер варіанта контрольної роботи |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| А, Б, В                        | 1                                 |
| Г, Д, Е                        | 2                                 |
| Є, Ж, З                        | 3                                 |
| І, Ї, Й, К                     | 4                                 |
| Л, М, Н                        | 5                                 |
| О, П, Р                        | 6                                 |
| С, Т, У                        | 7                                 |
| Ф, Х, Ц                        | 8                                 |
| Ч, Ш, Щ                        | 9                                 |
| Ю, Я                           | 10                                |

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### **Варіант 1**

1. Зміст і роль консалтингу. Основні види і завдання консалтингу.
2. Основні види інформації, яка потрібна клієнту.
3. Розробити алгоритм пошуку потенційних клієнтів для вашої компанії.

### **Варіант 2**

1. Основні напрямки сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.
2. Критерії професіоналізму консультантів.
3. Визначити основні перешкоди на шляху ефективної комунікації всередині вашої компанії.

### ***Варіант 3***

1. Особисті та ділові якості консультантів.
2. Допомога в організації сучасної системи аналізу зовнішніх факторів.
3. Розробити структуру звіту, якого ви вимагатимете від консалтингової компанії після завершення певної роботи.

### ***Варіант 4***

1. Охарактеризувати консалтинговий цикл.
2. Роль консалтингової компанії при удосконаленні системи прийняття рішень.
3. Розробити “мотиваційну піраміду” для вашої організації.

### ***Варіант 5***

1. Впровадження системи ефективного делегування повноважень.
2. Основні критерії задоволеності клієнта.
3. Розрахувати вартість одного дня роботи консультанта.

### ***Варіант 6***

1. Структура витрат консалтингової компанії.
2. Основні шляхи підвищення мотивації персоналу компанії.
3. Розробити алгоритм проведення контролю за виконанням вашого замовлення.

### ***Варіант 7***

1. Принципи і правила успішної презентації.
2. Поліпшення механізму управління змінами в компанії.
3. Скласти ділову пропозицію на адресу вашого потенційного клієнта.

### ***Варіант 8***

1. Характеристика основних каналів доступу до клієнтів.
2. Форми і види презентації.
3. Розробити річний бюджет консалтингової компанії.

### **Варіант 9**

1. Первинна сегментація бізнес-оточення.
2. Принципи доброго порозуміння.
3. Визначити основні перешкоди вашої компанії на шляху до клієнта.

### **Варіант 10**

1. Організація контролю в консалтинговій компанії.
2. Структура робочого плану виконання замовлення.
3. Використовуючи відому модель, розробити алгоритм прийняття рішень щодо подолання кризових явищ у вашій організації.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Поняття “консультування” і “консалтинг”.
2. Причини попиту на послуги консультантів.
3. Зміст і роль консалтингу.
4. Основні завдання консультування.
5. Характеристика системи “консультант — клієнт”.
6. Особливості управлінського консультування.
7. Еволюція розвитку консультування у країнах СНД.
8. Природа протиріч і обмежень в управлінні.
9. Роль менеджерів у розв’язанні протиріч.
10. Роль консультантів у розв’язанні протиріч клієнта.
11. Особисті якості консультантів.
12. Ділові якості консультантів.
13. Критерії професіоналізму консультантів.
14. Суть консалтингового циклу.
15. Початкова стадія консалтингового циклу. Первинна пропозиція.
16. Механізм укладення контракту.
17. Збирання управлінської інформації.
18. Управління впровадженням результатів.
19. Методи та порядок оцінювання консалтингової діяльності.
20. Надання необхідної інформації клієнту.
21. Аналіз симптомів “захворювання” організації.
22. Методи діагностики бізнесу.
23. Ситуаційний підхід в управлінському консультуванні.
24. Допомога в розробці оновленої стратегії розвитку підприємства.

25. Рекомендації консультантів щодо формування ефективної маркетингової стратегії.
26. Рекомендації щодо оновлення продукції.
27. Допомога в розробці сучасної кадрової стратегії.
28. Рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії підприємства.
29. Методи сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.
30. Необхідність і проведення тренінгів.
31. Усунення перешкод на шляху ефективної комунікації в компанії.
32. Допомога в організації сучасної діагностики діяльності підприємства.
33. Рекомендації консультантів щодо удосконалення системи прийняття рішень в організації.
34. Впровадження системи делегування повноважень.
35. Удосконалення механізму управління змінами в організації.
36. Удосконалення системи мотивації персоналу.
37. Особливості маркетингу у сфері консалтингу.
38. Стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг.
39. Характеристика клієнтів консалтингової фірми.
40. Механізм доступу до клієнтів.
41. Канали доступу до клієнтів.
42. Розвиток бізнес-контактів.
43. Види консалтингових пропозицій.
44. Вимірювання задоволеності клієнта.
45. Структура витрат консалтингової компанії.
46. Вартісний ланцюжок формування послуг консалтингової компанії.
47. Аналіз основних центрів формування вартості компанії.
48. Вартість одного консалтингового дня.
49. Використання основних фінансових таблиць.
50. Річний бюджет консалтингової компанії.
51. Організація контролю в консалтинговій компанії.
52. Внутрішній і зовнішній контроль у консалтинговій компанії.
53. Звітні документи консалтингової компанії.
54. Робочий план з реалізації замовлення клієнта.
55. Зміст звіту і презентація його клієнту.
56. Мета презентації результатів роботи консультанта та її суть.
57. Характеристика демонстраційної та кумулятивної презентації.
58. Матеріальна база презентації.
59. Принципи та правила успішної презентації.
60. Шляхи вдосконалення управлінського консультування в Україні.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Валдайцев В. С.* Оценка бизнеса и инновации: Учеб. пособие. — М.: Филинь, 1997.
2. *Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
4. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994.
5. *Карлофф и др.* Вызов лидера. — М., 1997.
6. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
7. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
8. *Посадский А. П.* Основы консалтинга. — М.: ГУВШЭ, 1999.
9. *Речмен Д., Мескон М., Боуви К., Тилл Д.* Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. — М.: Республика, 1995.
10. *Тичи М., Девана М. А.* Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. Н. А. Климов. — М.: Экономика, 1990.
11. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
12. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.

## *ЗМІСТ*

|  |    |
|--|----|
| Пояснювальна записка .....   | 3  |
| Навчально-тематичний план вивчення дисципліни<br>“Управлінське консультування” ..... | 4  |
| Програмний матеріал до вивчення дисципліни<br>“Управлінське консультування” .....    | 5  |
| Вказівки до виконання контрольної роботи .....                                       | 9  |
| Завдання для контрольних робіт .....   | 9  |
| Питання для самоконтролю .....   | 11 |
| Список рекомендованої літератури.....  | 13 |

Відповідальний за випуск  
Редактор  
Комп’ютерна верстка

*Н. В. Медведєва  
Л. М. Гримаська  
Т. Г. Замура*

Зам. № ВКЦ-1082

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП