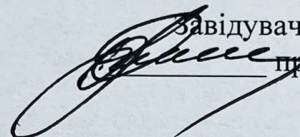


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет економічний**  
**Кафедра менеджменту**

**Затверджено**

На засіданні кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
(протокол № 2 від 29.08 2022 р.)

  
Завідувач кафедри  
проф. Кундицький О.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ»,**  
**що викладається в межах освітньої програми**  
**для здобувачів другого освітнього рівня вищої освіти «магістр»**  
**з галузі знань 07 Управління та адміністрування**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**  
**спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**Львів 2022 р.**

<b>Назва курсу</b>	Управлінське консультування
<b>Адреса викладання курсу</b>	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Кафедра менеджменту
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	07 «Управління і адміністрування» 073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»
<b>Викладачі курсу</b>	ЧОПКО Наталія Степанівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
<b>Контактна інформація викладачів</b>	nataliya.chopko@lnu.edu.ua; chopko_n@yahoo.com; <a href="https://econom.lnu.edu.ua/employee/chopko-n-s">https://econom.lnu.edu.ua/employee/chopko-n-s</a>
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	<b>Щосереди</b> , 14:00 – 15:00 год. (адреса економічного факультету: 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, ауд. 304) Також консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Zoom, платформу Moodle або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinske-konsultuvannya">https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinske-konsultuvannya</a>
<b>Інформація про курс</b>	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб вміти організувати систему та процес управлінського консультування. Тому у курсі представлено основні принципи організації та надання консультаційних послуг, а також процес побудови відносин клієнт-консультант.
<b>Коротка анотація курсу</b>	Дисципліна «Управлінське консультування» є завершальною дисципліною спеціалізації для освітньої програми другого освітнього рівня вищої освіти «магістр» з спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування», яка викладається в 1 семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі курсу</b>	<b>Метою</b> викладання навчальної дисципліни «Управлінське консультування» полягає у вивченні студентами основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін. <b>Основними завданнями</b> вивчення дисципліни «Управлінське консультування» є - сприяння розумінню сутності та змісту консалтингової діяльності та її необхідності для сфери менеджменту організацій; місця і ролі курсу в системі менеджменту та формуванні якостей управлінського консультанта; - формування знань щодо умов і чинників успішного управлінського консультування, усвідомлення підходів і методів надання консалтингових управлінських послуг;

	- розвиток здібностей і набуття навичок підготовки і проведення консалтингової управлінської діяльності.
<b>Тривалість курсу</b>	120 год.
<b>Обсяг курсу</b>	ОФН: 48 години аудиторних занять. З них 32 годин лекцій, 16 годин практичних занять та 72 години самостійної роботи ЗФН: 20 години аудиторних занять. З них 14 годин лекцій, 6 годин практичних занять та 100 години самостійної роботи
<b>Очікувані результати навчання</b>	Результатом вивчення дисципліни є набуття таких загальних та фахових <i>компетентностей</i> : ІК Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні; ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій. ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; ФК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; ФК11. Здатність самостійно опановувати і використовувати сучасні дослідницькі, комунікаційні і консалтингові технології у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування. Результатом вивчення дисципліни є отримання студентами таких <i>програмних результатів навчання</i> : ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями; ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї; ПРН 15. Вміти використовувати навички проектного управління, методи управління якістю та технології управлінського консультування для досягнення цілей організації.
<b>Ключові слова</b>	Управлінське консультування, каунселінг та коучинг, консультаційна послуга, консультант
<b>Формат курсу</b>	Очний /заочний
	Проведення лекцій, практичні заняття та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	Тема 1. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг Тема 2. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг Тема 3. Консультування як процес Тема 4. Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем Тема 5. Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки Тема 6. Формування ринку консультаційних послуг Тема 7. Організування та функціонування консалтингових фірм. Тема 8. Якість та результативність консультаційного процесу

**Література для  
вивчення  
дисципліни**

**Основна література:**

1. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 216 с.
2. Бутиліна О. В.Б Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна –Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.
3. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. / О.С. Марченко. – Харків : Право, 2019. – 204 с.
4. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.

**Додаткова література:**

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
2. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності./ В.А.Верба, Т.І. Решетняк. — К.:КНЕУ, 2008. — 358с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2008. - 289 с.
4. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, С.А. Філатов. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с
5. Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2010. - 256 с.
6. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. —К.: МАУП, 2006. - 256 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. - 289 с.
8. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384. 22 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. —К.: Кондор, 2003. - 256 с.
10. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
11. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник / І.В.Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. К.: Кондор, 2011. –284 с.

**Інтернет-ресурси:**

- Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>
- Сайт FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління). URL: <http://www.feaco.org>
- Сайт IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США). URL: <http://www.imcusa.org/>
- Сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/>
- Сайт Асоціації інженерів-консультантів України. URL: <https://aecu.org.ua/>
- Сайт Спілки податкових консультантів України. URL: <http://www.taxadvisers.org.ua/>

<p><b>Підсумковий контроль, форма</b></p>	<p>іспит в кінці семестру письмовий</p> <p>Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.</p> <p>З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студентів з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;</li> <li>- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;</li> <li>- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.</li> </ul>
<p><b>Пререквізити</b></p>	<p>Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, управління персоналом, маркетинг, організація підприємницької діяльності, економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень, економічна діагностика та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.</p>
<p><b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b></p>	<p>Презентація, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок.</p>
<p><b>Необхідне обладнання</b></p>	<p>Вивчення курсу «Управлінське консультування» потребує використання загальнонавчаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle.</p>
<p><b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b></p>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• практичні заняття: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20.</li> <li>• контрольні заміри (модулі): 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20.</li> <li>• індивідуальне завдання: 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10.</li> <li>• іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.</li> </ul> <p>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</p> <p><i>Форма підсумкового контролю успішності навчання іспит.</i></p> <p>При викладанні дисципліни «Управлінське консультування» використовуються такі методи контролю:</p> <p>Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.</p> <p>Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Управлінське консультування» є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) систематичність та активність роботи на лекційних заняттях;</li> <li>2) виконання модульних (контрольних) завдань;</li> </ol>

3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання підсумкових результатів навчання і проводиться у формі письмового іспиту.

*Засоби діагностики успішності навчання*

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.

*Засоби поточного контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
Поточне опитування на практичних заняттях	20
Тестування за змістовим модулем 1	10
Тестування за змістовим модулем 2	10
Індивідуальне завдання	10

*Засоби підсумкового контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
	<b>Денна/заочна</b>
Письмовий іспит	50

**Письмові роботи:** Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

**Академічна доброчесність:** Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в

письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Відвідання занять** є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають (прослухають он-лайн) усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

**Література.** Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
81-89	<b>B</b>	добре	
71-80	<b>C</b>		
61-70	<b>D</b>	задовільно	
51-60	<b>E</b>		
0-50	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

#### Питання до екзамену

#### Перелік питань для проведення підсумкової оцінки знань

1. Поняття «консультування» і «консалтинг».
2. Фактори, що обумовлюють попит на консалтингові послуги.
3. Сутність та особливості консалтингової послуги.
4. Основні завдання управлінського консультування.
5. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
6. Взаємовідносини між зовнішніми та внутрішніми консультантами.
7. Виникнення та історія розвитку інституту консультування.
8. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
9. Зовнішні та внутрішні консультанти.
10. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.
11. Природа протиріч і обмежень в управлінні організацією.
12. Роль консультантів у розв'язанні протиріч клієнтної організації.
13. Ділові та особисті якості консультантів.

	14. Організація праці консультантів. 15. Зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм. 16. Етапи консультаційного процесу. 17. Роль інформації в забезпеченні якості консультаційної послуги. 18. Цінова політика консалтингових фірм. 19. Підготовка до консультування. 20. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. 21. Попередній діагноз проблем клієнтної організації. 22.. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. 23. Угода про консультування. 24. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. 25. Оцінка ефективності та результативності консультаційних пропозицій. 26. Види консалтингових пропозицій. 27. Консультування як професійна діяльність. 28. Консультування як ділова активність. 29. Принципи і методи визначення плати за консультаційні послуги. 30. Ситуаційний підхід в управлінському консультуванні. 31. Сутність управлінських нововведень. 32. Інноваційна спрямованість управлінського консультування.
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

**СХЕМА КУРСУ «Управлінське консультування»**  
**Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО**  
**КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
<i>Тема 1.</i> Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	<b>15</b>	4	2	9	<b>14</b>	1		13
<i>Тема 2.</i> Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	<b>15</b>	4	2	9	<b>14</b>	1	1	12
<i>Тема 3.</i> Консультування як процес	<b>15</b>	4	2	9	<b>16</b>	2	1	13
<i>Тема 4.</i> Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем	<b>15</b>	4	2	9	<b>16</b>	2	2	12
<i>Всього</i>	<b>60</b>	16	8	36	<b>60</b>	6	4	

**Змістовий модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ**  
**УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
<i>Тема 5.</i> Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки	<b>15</b>	4	2	9	<b>15</b>	2		13
<i>Тема 6.</i> Формування ринку консультаційних послуг	<b>15</b>	4	2	9	<b>15</b>	2	1	12
<i>Тема 7.</i> Організування та функціонування консалтингових фірм	<b>15</b>	4	2	9	<b>15</b>	2	1	12
<i>Тема 8.</i> Якість та результативність консультаційного процесу	<b>15</b>	4	2	9	<b>15</b>	2		13
<i>Всього</i>	<b>60</b>	16	8	36	<b>60</b>	8	2	