

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та маркетингу

Основи управлінського консультування

методичні рекомендації для написання контрольних робіт здобувачів вищої освіти факультету менеджменту, спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» 6 курс (073 Менеджмент) заочної форми навчання

Миколаїв
2017

УДК 65.012.32
0-75

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 24 травня 2017 року, протокол № 9.

Укладач:

В. В. Клочан – д-р. екон. наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

М. В. Зось-Кіор – д-р. екон. наук, професор кафедри менеджменту і логістики,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія
Кондратюка;

І. І. Червен – д-р. екон. наук, професор кафедри управління виробництвом та
інноваційною діяльністю підприємства, Миколаївський
національний аграрний університет

Зміст

| | стор |
|---|------|
| Вступ | 4 |
| 1. Загальні методичні рекомендації з вивчення курсу “Основи управлінського консультування” | 6 |
| 2. Тематичний план дисципліни | 7 |
| 3. Перелік питань для самоперевірки, заліків та іспитів | 11 |
| 4. Завдання та методичні вказівки до виконання контрольних робіт студентами заочної форми навчання | 15 |
| 5. Тести з навчального курсу “Основи управлінського консультування” | 21 |
| Перелік рекомендованої літератури | 38 |
| Додатки | |

ВСТУП

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

Мета дисципліни – розкрити можливості управлінського консалтингу і розробити рекомендації щодо ефективного використання його потенціалу в розвитку реального бізнесу.

Для досягнення цієї мети у процесі вивчення дисципліни необхідно вирішити такі **завдання**:

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

В результаті вивчення курсу фахівець повинен **знати**:

- зміст основних категорій та понять курсу;
- способи і методи надання дорадчих послуг;
- методи вивчення економічної ефективності інноваційних порад;
- законодавчу базу України з питань функціонування дорадчих служб.

Студент повинен **вміти**:

- кваліфіковано застосовувати масові, групові та індивідуальні методи роботи з сільськими товаровиробниками;
- використовувати сучасні інформаційні технології в консалтинговій діяльності;
- організовувати взаємодію дорадчих служб із сільськими товаровиробниками;
- проводити діагностику проблем агровиробників і економічний аналіз

під час підготовки управлінських рішень і порад.

У зв'язку з цим структура дисципліни відображає основні **розділи**, які висвітлюють основний **зміст** управлінського консультування:

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

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 набуті всебічних практичних навичок.

Засвоєння основних положень цього курсу значно полегшить студентам знаходження засобів удосконалення управління виробництвом і надання консультативних послуг товаровиробникам.

Матеріал навчальної дисципліни “Основи управлінського консультування” спрямований на вивчення методів освоєння широкого розповсюдження і впровадження інновацій в сільськогосподарському виробництві.

Основною формою вивчення дисципліни “Основи управлінського консультування” є лекційні і практичні заняття, а також самостійна робота студентів над темами навчальної програми на основі методичних вказівок і контрольних завдань.

Для того, щоб краще засвоїти теоретичний матеріал всього курсу, студентам необхідно дотримуватися такого порядку його вивчення: ознайомитися з тематикою дисципліни, вимогами програми та методичними

вказівками.

В тематичному плані викладений короткий зміст дисципліни “Основи управлінського консультування”, який дозволяє в логічній послідовності поєднати програму курсу.

Наведений список рекомендованої літератури дозволяє підібрати необхідні літературні джерела. Необхідно враховувати, що в даний час введені в дію Закони України і розробляються нові законопроекти, пов’язані з проведенням глибокої економічної реформи - Закони про власність, про землю і землекористування, про оренду і орендні відносини, про оподаткування, про селянське (фермерське) господарство, про підприємництво, про приватизацію державних підприємств, Укази Президента “Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки”, про цінні папери і фондову біржу, ряд інших законодавчих актів, які вносять і будуть вносити суттєві зміни в управління і господарську діяльність сільськогосподарських підприємств.

Використання нових Законів і постанов Уряду при вивченні курсу дисципліни є обов’язковим. Бажано також використовувати досвід, накопичений практиками і вченими нашої країни і закордону, який висвітлюється в періодичній пресі, інформаційних бюлетенях та інтернеті.

Також студентам необхідно користуватися і спеціальною літературою з технологічних, економічних, суспільно-політичних дисциплін, що дозволить чітко уявити окремі аспекти господарчої діяльності.

При вивченні дисципліни “Основи управлінського консультування” незрозумілі положення потрібно записувати окремо, щоб більш детально з’ясувати на лекціях, практичних заняттях, при проведенні консультацій.

Закінчується вивчення дисципліни “Основи управлінського консультування” захистом студентами-заочниками контрольних робіт і складанням екзамену для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Курс дисципліни “Основи управлінського консультування” складається із 3 модулів і налічує 8 тем.

Модуль 1. Створення та функціонування дорадчих служб.

Перший модуль складається з двох тем, а саме “Історія створення та функціонування дорадчих служб” та “Програма становлення і розвиток Національної дорадчої служби”.

Тема 1. Історія створення та функціонування дорадчих служб.

Поняття інформаційно-консультаційної діяльності в аграрному секторі економіки. Мета агроконсалтингової діяльності. Завдання агроконсалтингової діяльності. Законодавчі документи України про сільськогосподарську дорадчу діяльність.

Методи роботи сільськогосподарської дорадчої служби. Види сільськогосподарських дорадчих послуг. Джерела фінансування агроконсалтингової діяльності. Умови успішного функціонування служби та росту професіоналізму консультантів.

Виникнення агроконсалтингової діяльності. Шляхи розвитку агроконсалтингу в різних країнах світу. Основні моделі організації агроконсалтингової діяльності. Модель Extension в США.

Організаційна структура канадської моделі Extension. Інформаційно-консультаційна служба в Німеччині. Датська дорадча служба. Приватна консалтингова служба. Приватна консалтингова служба Франції. Розвиток інформаційно-консультаційних служб Росії. Переваги та недоліки зарубіжних дорадчих служб.

Види агроконсалтингових послуг. Особливості становлення агроконсалтингової діяльності в Україні. Програми агроконсалтингу. Проекти міжнародної допомоги.

Дорадчі служби УААН, Міністерства аграрної політики, обласних та районних управлінь сільського господарства. Дорадча служба об’єднань товаровиробників і фермерських організацій. Консультаційні служби в

комерційних фірмах. Приватні консультаційні служби.

Розвиток агроконсалтингової освіти в Україні.

Тема 2. Програма становлення і розвитку національної аграрної дорадчої служби

Головна мета розробки Програми розвитку дорадчої служби. Необхідність розробки Програми. Особливості розробки Програми для аграрного сектора України.

Модель сільськогосподарської дорадчої служби: основні завдання та принципи діяльності дорадчих служб, методи їх роботи, діяльність дорадчих служб та види дорадчих послуг,- фінансування дорадчих служб.

Залучення коштів для фінансування через проекти міжнародної технічної допомоги, благодійні внески, гранти.

Статут та організаційна структура дорадчих служб. Управління та розподіл функцій. Взаємозв'язок між рівнями управління дорадчих служб та їх взаємодія.

Модуль 2.

Другий модуль складається з 3 тем, а саме: “Підготовка, діагноз і планування процесу консультування”, “Заключний етап консультативних послуг”, “Співпраця консультанта і клієнта в процесі консультування”.

Тема 3. Підготовка, діагноз і планування процесу консультування

Підготовка, як початкова фаза процесу консультування. Початкові контакти. Перші зустрічі. Складові початкової інформації для ознайомлення з фірмою - клієнтом: дані про підприємство, ринки збуту, правила і традиції, дані по економічним тенденціям, дані про фінансові справи, дані про керівників фірми.

Попередній діагноз. Параметри порівнянь діяльності фірми: минулі досягнення, власні плани і нормативи, інші співставні фірми, особисті пріоритети.

Джерела інформації про фірму, її діяльність та оточуюче середовище. Альтернативні підходи по вирішенню проблеми. Планування ресурсів.

Пропозиції клієнту. Контракт на консультування. Форми контракту: усний договір, письмовий договір, письмовий контракт.

Тема 4. Заклучний етап консультативних послуг

Впровадження змін. Участь консультанта у впровадженні змін. Планування і контроль за впровадженням змін. Розподіл обов'язків між консультантом та клієнтом. Визначення темпу і термінів здійснення змін. Спостереження за ходом впровадження. Створення системи підтримки і контроль результатів впровадження. Моделі, схеми процесу впровадження змін. Авторитарний і еволюційний шлях впровадження змін. Навчання і підготовка кадрів. Заклучний етап. Оцінка і послідуоча робота. Оцінка вигод отриманих клієнтом і консультантом. Заклучний звіт.

Тема 5. Співпраця консультанта і клієнта в процесі консультування. Типологія відносин «консультант - клієнт». Вимоги до послуг консультанта. Ключові елементи партнерського підходу до вирішення проблеми і побудови взаємовідносин.

Особливості відносин «консультант і керівник організації клієнта», їх типи: «учень» і «вчитель», «господар» і «слуга», партнери.

Особливості відносин «консультанта і працівників організації клієнта». Відношення працівників організації до консультантів та їх рекомендацій. Шляхи поліпшення взаємовідносин працівників фірми з консультантами. Вплив внутрішньої бізнес культури на взаємовідносини між консультантами та працівниками фірми. Тренінг - один з універсальних інструментів сприяючих збільшенню знань і умінь персоналу, поліпшенню взаємовідносин.

Особливості відносин «зовнішніх і внутрішніх консультантів». Принципи взаємодоповнення зовнішніх і внутрішніх консультантів та об'єднання їх зусиль. Етика і відповідальність, консультанта за надання послуг. Роль психологічних та етичних аспектів в агроконсалтинговій діяльності.

Модуль 3. Оцінка ефективності та інформаційне забезпечення управлінського консультування.

Третій модуль складається з 3 тем, а саме: “Оцінка ефективності

управлінського консультування та перспективи його розвитку”, “Підвищення кваліфікації консультантів з питань управління” та “Інформаційне забезпечення консультативної діяльності”.

Тема 6. Оцінка ефективності управлінського консультування і перспективи його розвитку

Результативність консультування, аналіз процесу консультування та його етапів. Контрольні та перевіірочні питання для спільного обговорення з участю провідних спеціалістів фірми. Визначення точок зору щодо ефективності рекомендацій консультантів та необхідність подальшої співпраці. Оцінка економічного ефекту консультування, визначення економічного ефекту за рахунок приросту прибутку, за рахунок порівняння результатів з витратами на консультування. Визначення деефективності. Визначення соціального ефекту. Перспективи розвитку управлінського консультування в Україні. Вимоги до кадрів консалтингових фірм.

Тема 7. Підвищення кваліфікації консультантів з питань управління
Особисті характеристики консультантів. Вимоги до менеджмент - консультантів. Прийом на роботу і відбір консультантів. Процедура відбору консультантів. Професійне зростання. Основні позиції при службовому просуванні консультантів. Участь консультанта до участі в капіталі фірми. Система матеріального стимулювання консультантів. Навчання нових консультантів. Точки зору по проблемам формування та навчання кадрів через консалтингові фірми. Цілі та підвищення кваліфікації консультантів. Основні принципи підготовки консультантів. Основні компоненти програми навчання. Роль наставника у професійній адаптації та підготовці початкових консультантів. Методи навчання.

Тема 8. Інформаційне забезпечення консалтингової діяльності
Сутність і застосування масових методів консультування. Задачі масових методів розповсюдження інформації. Засоби масової передачі інформації: публікації в пресі, повідомлення, інтерв'ю, реклама на радіо і телебаченню, інформування через Інтернет, міжнародні, всеукраїнські та регіональні виставки. Роль засобів

масової інформації на різних етапах розповсюдження інновацій і в розповсюдженні інформації загального характеру. Врахування особливостей сільськогосподарського виробництва під час застосування масових методів розповсюдження інформації. Вибір конкретних методів розповсюдження інформації в діяльності дорадчих служб. Переваги та недоліки масових методів розповсюдження інформації.

Вимоги до масових методів у консалтинговій діяльності. Загальнодержавна щоденна преса. Регіональна та районна преса. Загальнодержавна сільськогосподарська преса. Регіональна сільськогосподарська преса. Спеціалізовані сільськогосподарські журнали.

Методика вибору способу передачі інформації під час застосування масових методів. Врахування вибірковості передачі та сприйняття інформації у разі масових методів консультування. Врахування характеру і особливостей сільськогосподарських товаровиробників під час застосування масових методів інформаційно-консультаційної діяльності.

Перелік тем для підготовки **рефератів**:

1. Історія становлення та розвитку аграрного консалтингу в світі
2. Шляхи розвитку агроконсалтингу в різних країнах світу
3. Модель організації агроконсалтингової діяльності в США
4. Організаційна модель Канадської дорадчої служби
5. Інфраструктура консультаційної служби в Німеччині
6. Європейські дорадчі служби
7. Досвід дорадництва в Львівській області
8. Досвід дорадництва в Миколаївській області
9. Досвід дорадництва в Київській області
10. Особливості становлення дорадництва в Україні

Питання до **екзамену** з дисципліни “Основи управлінського консультування”

1. Моделі дорадчих служб у різних країнах світу.
2. Сільськогосподарське дорадництво Німеччини.
3. Дорадчі кола.
4. Приватне сільськогосподарське дорадництво.
5. Сільськогосподарське дорадництво в США.
6. Канадська модель сільськогосподарського дорадництва.
7. Особливості дорадчих служб в Україні.
8. Дорадчі служби в епоху капіталізму.
9. Сучасний період становлення та розвитку дорадчих служб.
10. Досвід роботи дорадчих служб Львівської області.
11. Досвід роботи дорадчих служб Київської області.
12. Зарубіжний досвід функціонування дорадчих служб.
13. Початкові контакти.
14. Попередній діагноз проблеми.
15. План-завдання.
16. Пропозиції клієнтів.
17. Контракт на консультування.
18. Впровадження змін.
19. Планування і контроль за впровадженням змін.
20. Навчання і підготовка кадрів.
21. Заключний етап консультативних послуг.
22. Оцінка роботи консультанта.
23. Послідуюча робота.
24. Заключний звіт з консультування.
25. Типологія відносин “консультант-клієнт”.
26. Особливості відносин консультанта і працівників організації клієнта.
27. Особливості відносин консультанта і керівників організації клієнта.

28. Особливості відносин зовнішніх і внутрішніх консультантів.
29. Етика і відповідальність консультантів.
30. Результативність консультування.
31. Оцінка економічного ефекту консультування.
32. Оцінка соціального ефекту консультування.
33. Перспективи організації управлінського консультування.
34. Особисті характеристики консультантів.
35. Прийом на роботу і відбір.
36. Професійне зростання консультантів.
37. Навчання нових консультантів.
38. Подальше навчання і розвиток консультантів.
39. Основні завдання аграрної дорадчої служби.
40. Статут та організаційна структура дорадчої служби.
41. Стратегія становлення та розвитку національної дорадчої служби.
42. Модель сільськогосподарської дорадчої служби.
43. Функції між різними рівнями дорадчих служб.
44. Закон України “Про дорадчу діяльність”.
45. Функціонування Миколаївської дорадчої служби.
46. Очікувані результати від реалізації програми.
47. Суть, значення та методи діагностики при консультуванні.
48. Джерела і шляхи отримання фактичних даних.
49. Планування діяльності.
50. Методи пошуку ідей для можливих рішень.
51. Створення системи підтримки і контролю результатів впровадження змін.
52. Процес впровадження змін.
53. Матеріальне стимулювання у дорадчих службах.
54. Цілі навчання консультантів.
55. Методи навчання консультантів.
56. Професійне зростання консультантів.

57. Основні принципи підготовки консультантів.
58. Основні компоненти програми навчання.
59. Роль наставника.
60. Інформаційне забезпечення управлінського консультування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення консультаційної діяльності.
2. У чому полягають особливості консультаційних послуг?
3. Розкрийте типологію консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості.
4. Розкрийте специфіку управлінського консультування.
5. Назвіть пріоритети в роботі консультантів з управління.
6. Які Ви знаєте форми організації праці консультанта з управління?
7. Охарактеризуйте взаємодію основних учасників управлінського консультування.
8. У чому полягає сутність внутрішнього та зовнішнього консультування?
9. Якими вміннями повинен володіти консультант з управління?
10. У чому полягає сутність каунселінгу як особливої сфери неметодичних порад консультанта з управління?
11. Дайте визначення коучингу. Розкрийте його зміст.
12. Опишіть проектне і процесне консультування.
13. Розкрийте сутність консультування як процесу.
14. Розкрийте зміст методів управлінського консультування, спрямованих на командоутворення.
15. Опишіть основні особливості консультант-клієнтних стосунків.
16. У чому полягає специфіка оплати праці консультантів?
17. Наведіть критерії вибору консультативної фірми.
18. Охарактеризуйте стан українського ринку консультаційних послуг.

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СТУДЕНТІВ ДО ІСПИТУ

До іспиту допускається студент, який захистив контрольну роботу з дисципліни.

При розробці критеріїв оцінки за основу взято повноту і правильність виконання завдань та відповідей на питання.

Іспит складається з двох частин. Перша частина містить відповіді на два теоретичних питання, друга – аналіз та рішення практичної ситуації. Критерії оцінки наступні:

5 (відмінно) – правильна й вичерпна відповідь на поставлене питання, в якій студент показав усебічне системне знання програмного матеріалу; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, вміле їх застосування до розв'язання практичної ситуації; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ;

4 (добре) – недостатньо повне використання знань з дисципліни до аналізу та розробки пропозицій по практичній ситуації;

3 (задовільно) – у цілому правильна відповідь на поставлене питання, в якій студент показав достатній рівень знань, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання;

2 (незадовільно) – неправильна відповідь, в якій студент продемонстрував значні прогалини в знаннях з основного програмного матеріалу; ухилився від аргументувань; показав незадовільні знання понятійного апарату або взагалі нічого не відповів.

Завдання для виконання контрольної роботи визначаються за варіантами, які визначаються за сумою останніх двох цифр залікової книжки студента (додаток А).

Контрольна робота студентів заочної форми навчання з курсу “Основи управлінського консультування” складається з двох розділів. В першому розділі контрольної роботи дається стисла організаційно-економічна характеристика

с/г підприємства де студент працює.

Характеристика господарства повинна включати основні організаційно-економічні параметри виробництва, інфраструктуру, інформаційне забезпечення і перелік не вирішених питань по підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, з яких сільськогосподарські товаровиробники бажають отримати консультацію і рекомендацію.

У другій частині контрольної роботи розміщується відповіді на гри питання, представлені у кожному варіанті.

Обсяг першої і другої частини контрольної роботи повинні знаходитись у такому відсотковому співвідношенні – 20 до 80%. Назву кожного питання контрольної роботи необхідно виділяти великим шрифтом.

До контрольної роботи висуваються такі вимоги:

- робота виконується на основі попереднього ознайомлення з учбовим курсом в цілому, а не вивчення лише окремої обраної теми;
- вона виконується в письмовій формі і захищається студентом заочником у точно встановлений навчальним планом час;
- в ній повинні наводитися найновітніші фактичні та статистичні дані;
- в письмовому викладені не допускаються дослівне переписування підручника;
- текст роботи пишеться самостійно, правильно оформлюються висновки, посилання, цитати;
- обсяг контрольної роботи повинен бути в межах 20-24 сторінок шкільного зошита, або 8-12 друкованих комп'ютерних сторінок;
- контрольна робота виконується в міжсесійний період і задається на кафедрі згідно з графіком, але не пізніше, ніж за 10 днів до початку сесії.

На стадії написання контрольної роботи студенти можуть користуватися економічними словниками, а також консультаціями викладача.

Велике значення має правильне оформлення контрольної роботи. Вона повинна бути написана розбірливо, наведені в тексті цитати, статичні дані

повинні бути забезпечені посиланнями на джерело, з якого вони взяті, з зазначенням прізвища та ініціалів автора, назви роботи, місця та року видання, сторінки.

Титульний лист письмової роботи необхідно оформляти згідно додатку Б. На наступній сторінці подається зміст роботи з зазначеними сторінками відповідних розділів. Сторінки роботи повинні бути пронумеровані. В кінці її подається список використаних джерел: спочатку вказуються матеріали та документи урядових органів, потім дається перелік іншої літератури, а також вказуються матеріали, які були зібрані на підприємстві і використанні при написанні роботи. Роботу необхідно підписати і вказати дату її виконання.

При позитивній оцінці робота залишається на кафедрі. Якщо робота не зарахована, то необхідно з урахуванням зауважень переробити завдання на цю ж тему, написати контрольну роботу та вислати її для рецензування. Перероблену роботу рецензує той же викладач, що рецензував попередню.

Студенти які не подали письмові роботи, передбаченні учбовим планом, до іспиту не допускаються.

Варіанти **контрольних** робіт для студентів заочної форми навчання

Варіант 1

1. Характеристика господарства.
2. Моделі дорадчих служб у різних країнах світу.
3. Основні завдання аграрної дорадчої служби.
4. Навчання і підготовка кадрів.

Варіант 2

1. Характеристика господарства.
2. Сільськогосподарське дорадництво Німеччини.
3. Статут та організаційна структура дорадчої служби.
4. Навчання і підготовка кадрів.

Варіант 3

1. Характеристика господарства.

2. Дорадчі кола.
3. Оцінка.
4. Стратегія становлення та розвитку національної служби.

Варіант 4

1. Характеристика господарства.
2. Приватне сільськогосподарське дорадництво.
3. Послідуюча робота після впровадження змін.
4. Модель сільськогосподарської дорадчої служби.

Варіант 5

1. Характеристика господарства.
2. Сільськогосподарське дорадництво в США.
3. Заключний звіт з консультивання.
4. Функції між різними рівнями дорадчих служб.

Варіант 6

1. Характеристика господарства.
2. Канадська модель сільськогосподарського дорадництва.
3. Типологія відносин “консультант-клієнт”.
4. Закон України “Про дорадчу діяльність”.

Варіант 7

1. Характеристика господарства.
2. Особливості дорадчих служб в Україні.
3. Особливості відносин консультант і працівників організацій клієнта.
4. Функціонування Миколаївської дорадчої служби.

Варіант 8

1. Характеристика господарства.
2. Дорадчі служби в епоху капіталізму.
3. Особливості відносин консультантів і керівників організацій клієнта.
4. Очікувані результати від реалізації програми змін.

Варіант 9

1. Характеристика господарства.
2. Сучасний період становлення та розвитку дорадчих служб.
3. Особливості відносин зовнішніх і внутрішніх консультантів.
4. Суть, значення та методи діагностики при консультуванні.

Варіант 10

1. Характеристика господарства.
2. Досвід роботи дорадчих служб Львівської області.
3. Етика і відповідальність консультантів
4. Джерела і шляхи отримання фактичних даних при консультуванні.

Варіант 11

1. Характеристика господарства.
2. Досвід роботи дорадчих служб Київської області.
3. Результативність консультування.
4. Планування діяльності при проведенні консультування.

Варіант 12

1. Характеристика господарства.
2. Зарубіжний досвід функціонування дорадчих служб.
3. Оцінка економічного ефекту консультування.
4. Пошук ідей для можливих рішень проблеми.

Варіант 13

1. Характеристика господарства.
2. Початкові контакти.
3. Оцінка соціального ефекту консультування.
4. Створення системи підтримки і контролю результатів впровадження змін.

Варіант 14

1. Характеристика господарства.
2. Попередній діагноз проблеми при консультуванні.

3. Перспективи організації управлінського консультування.
4. Процес впровадження змін за результатами консультування.

Варіант 15

1. Характеристика господарства.
2. План-завдання на консультування.
3. Особисті характеристики консультантів.
4. Матеріальне стимулювання у дорадчих службах.

Варіант 16

1. Характеристика господарства.
2. Пропозиції клієнту на проведення змін.
3. Прийом на роботу і відбір кадрів для дорадчих служб.
4. Цілі навчання консультантів.

Варіант 17

1. Характеристика господарства.
2. Контракт на консультування.
3. Професійне зростання консультантів.
4. Методи навчання консультантів.

Варіант 18

1. Характеристика господарства.
2. Впровадження змін.
3. Навчання нових консультантів.
4. Основні принципи підготовки консультантів.

Варіант 19

1. Характеристика господарства.
2. Планування і контроль за впровадженням змін.
3. Подальше навчання і розвиток консультантів.
4. Інформаційне забезпечення управлінського консультування.

Тести з курсу Основи управлінського консультування

1. Консультаційний процес - це:
 - а) підготовка та укладання угод;
 - б) діагноз проблеми;
 - в) впровадження змін;
 - г) співбесіди.
2. Підготовка до консультування - це:
 - а) початкові зустрічі;
 - б) визначення повноважень;
 - в) підписання контракту;
 - г) подолання кризи.
3. Початкові контакти - це:
 - а) початкові зустрічі;
 - б) клієнту потрібна допомога;
 - в) визначення проблеми;
 - г) планування дій.
4. Перші зустрічі - це:
 - а) підготовка;
 - б) інформація про фірму;
 - в) стиль зустрічі;
 - г) угода на консультування.
5. Подальші дії - це:
 - а) інтерес до спільної роботи;
 - б) як зробити;
 - в) необхідна інформація;
 - г) готові рішення проблеми.
6. Попередній діагноз - це:
 - а) план необхідних дій;
 - б) можливість початку дій;
 - в) потрібне попереднє завдання;

- г) розробка проекту.
7. Помилки при попередньому діагнозі - це:
- а) прийняття симптомів за проблему;
 - б) односторонній погляд;
 - в) загальні думки;
 - г) упереджена думка.
8. Використання порівнянь - це:
- а) минулі успіхи;
 - б) власні нормативи;
 - в) особисті пріоритети;
 - г) нормативи суперників.
9. Джерела інформації - це:
- а) внутрішня документація;
 - б) контакт з іншими особами;
 - в) спостереження;
 - г) оприлюднення матеріалів.
10. Альтернативні підходи - це:
- а) різні варіанти проблеми;
 - б) створення окремих груп;
 - в) семінари;
 - г) колективний аналіз.
11. Самодіагноз - це:
- а) особистий підхід;
 - б) інші погляди;
 - в) розумові зусилля;
 - г) інкубація.
12. План завдання - це:
- а) визначення цілей;
 - б) визначення заходів;
 - в) розробка фаз та етапів;

г) планування ресурсів.

13. Визначення ролей - це:

- а) дії клієнта і консультантів;
- б) форми групової роботи;
- в) спеціальні заходи;
- г) хто готує які дані.

14. Планування ресурсів - це:

- а) ресурси клієнта;
- б) ресурси консультанта;
- в) оцінка вартості;
- г) усе разом.

15. Пропозиції клієнту - це:

- а) цінний документ;
- б) технічні показники;
- в) комплектування штатів;
- г) фінансовий розділ.

16. Розділи пропозицій клієнту - це:

- а) технічний розділ;
- б) розділ по кваліфікації;
- в) технічні умови;
- г) фінансові проблеми.

17. Контракт на консультування - це:

- а) усний договір;
- б) письмовий договір;
- в) письмовий контракт;
- г) усе разом.

18. Психологічний контракт - це:

- а) атмосфера взаємодовіри;
- б) взаємоповага;
- в) взаєморозуміння;

г) недовіра.

19. Пошук фактів - це:

- а) кількість фактів;
- б) які факти накопичують;
- в) по подіям;
- г) по продукції і матеріалах.

20. Групування фактів - це:

- а) часовий аспект;
- б) людський фактор;
- в) ресурсний;
- г) усе разом.

21. Джерела фактичних даних - це:

- а) записи;
- б) події і умови;
- в) пам'ять;
- г) статистичні дані.

22. Планування дії - це:

- а) відпрацьовано одне або декілька рішень;
- б) вибір варіантів;
- в) підготовка пропозицій;
- г) усе разом.

23. Причини участі клієнта в планування дій - це:

- а) клієнт згодний з вибраним варіантом;
- б) учать клієнта зменшує затрати;
- в) підвищує почуття відповідальності;
- г) усе разом.

24. Пошук нових ідей - це:

- а) виявити всі цікаві альтернативи;
- б) оцінити їх;
- в) планування заходів;

г) можливі рішення.

25. Стадії творчого мислення - це:

а) підготовка;

б) інкубація;

в) оцінка;

г) розумові зусилля.

26. Методи творчого мислення "це:

а) метод "Мозкової атаки";

б) синектика;

в) морфологічний аналіз;

г) опитувальні листи.

27. Морфологічний аналіз - це:

а) комбінації поновому;

б) переосмислення;

в) опитувальні листи;

г) розкутість.

28. Синектика - це:

а) повторне обговорення;

б) співбесіда;

в) виступ;

г) комбінування по-новому.

29. Латеральне мислення - це:

а) новий шанс для ідей;²²

б) залишити ідею;

в) удосконалення ідеї;

г) усе разом.

30. Перехресне опилення - це:

а) комбінування;

б) удосконалення ідей;

в) пошук ідей;

г) повторне мислення.

31. Форми представлення змін - це:

- а) в усній формі;
- б) письмовий документ;
- в) по інтернету;
- г) усе разом.

32. Хто вирішує впровадження змін - це:

- а) клієнт;
- б) консультант;
- в) обидві сторони.

33. Ціль впровадження змін - це:

- а) досягти реальних змін;
- б) досягти покращення діяльності;
- в) стабілізація;
- г) поліпшення якості продукції.

34. Роль консультанта в фазі впровадження - це:

- а) прискорити зміни;
- б) досягти успіху;
- в) підтримка змін;
- г) усе разом.

35. Консультант не приймає участі у наступних випадках

- а) проблема проста;
- б) клієнт добре знає проблему;
- в) фінансові проблеми;
- г) усе разом.

36. Необхідна участь в фазі впровадження- це:

- а) консультант вирішує складні проблеми;
- б) консультант появляється за проханням клієнта;
- в) відстежує реалізацію змін;
- г) усе разом.

37. Планування впровадження - це:
- а) підготовка робочої програми;
 - б) застерегти від нових проблем;
 - в) охопити всі заходи;
 - г) витримати терміни.
38. Контроль за впровадженням – це:
- а) контроль за ходом робіт;
 - б) технічні фактори;
 - в) терміни виконання;
 - г) темпи виконання.
39. «Дисонанс свідомості» - це:
- а) нові ідеї;
 - б) нові помисли;
 - в) правові норми;
 - г) повторне мислення.
40. Навчання кадрів - це:
- а) навчання без відриву від виробництва;
 - б) підготовка інструкторів;
 - в) підготовка експериментальних груп;
 - г) усе разом.
41. Підготовка кадрів:
- а) навчання конкретним методам роботи;
 - б) додаткові програми;
 - в) спеціальні групові навчання;
 - г) усе разом.
42. Закріплення нового порядку роботи:
- а) старі форми ліквідування;
 - б) дотримання нових форм і стандартів;
 - в) усе разом.
43. Завершальний етап - це:

- а) робота консультанта завершена;
- б) закінчення взаємовідносин між клієнтом і консультантом;
- в) фінансові відносини;
- г) взаємодовіра.

44. Аспекти консультативного процесу:

- а) робота закінчена;
- б) обидва задоволені;
- в) політична робота;
- г) кращі економічні показники.

45. Час призупинення співпраці:

- а) визначити в контракті;
- б) з власної ініціативи;
- в) з ініціативи клієнта;
- в) усе разом.

46. Оцінка консультаційних послуг - це:

- а) ціль досягнута;
- б) завдання можна вважати успішним;
- в) поліпшилась робота;
- г) підвищилась якість продукції.

47. Аспекти виконання завдання:

- а) переваги отриманні клієнтом;
- б) процес консультування витримано;
- в) кількісні зміни;
- г) якісні зміни.

48. Нові переваги - це:

- а) нові властивості отримав клієнт;
- б) нові системи і форми поведінки отримано на підприємстві;
- в) нова ступінь ефективності роботи;
- г) усе разом.

49. Оцінка процесу консультування - це:

- а) оцінка плану завдання;
- б) кількість і якість засобів для виконання завдання;
- в) стиль консультування;
- г) нові можливості.

50. Способи оцінки - це:

- а) опитування;
- б) спостереження;
- в) бесіди;
- г) обговорення на зустрічах;
- д) усе разом.

51. Послідуєча робота - це:

- а) консультант приходить періодично;
- б) постійні послуги;
- в) спостереження;
- г) консультації.

52. Типи контрактів на постійні послуги:

- а) послуги загального характеру;
- б) послуги постійного характеру;
- в) в усній формі;
- г) в письмовій формі.

53. Заключний звіт:

- а) опис виконаних робіт;
- б) характеристика реальних переваг;
- в) рекомендації;
- г) усе разом.

54. Види звітів в період консультування:

- а) проміжні звіти;
- б) звіт про хід роботи;
- в) звіт про початок впровадження;
- г) усе разом.

55. Типологія відносин “консультант клієнт”:
- а) ініціатор клієнт;
 - б) ініціатива консультанта;
 - в) взаємоповага;
 - г) усе разом.
56. Причини звернення клієнта до консультанта:
- а) експертні поради;
 - б) незалежні судження;
 - в) додаткові затрати;
 - г) цінні поради.
57. Причини вступу консультанта в консультативні відносини:
- а) знайти практичне застосування своїх знань;
 - б) отримати досвід практичної роботи;
 - в) фінансова винагорода;
 - г) усе разом.
58. Форми співпраці консультанта клієнта:
- а) зацікавлення сторін у співпраці;
 - б) співпраця дає задоволення;
 - в) забезпечення успіху в спільній роботі;
 - г) підвищення іміджу фірми.
59. Участь членів колективу в процесі консультування:
- а) повинна бути актуальна участь членів колективу;
 - б) пасивна участь;
 - в) об’єктивна оцінка справ.
60. Основна задача на початку консультування:
- а) зростання консультування в колективі;
 - б) признання консультанта-клієнтом;
 - в) об’єктивна оцінка ситуації;
 - г) своєчасний діагноз проблеми.
61. Фактори взаємовідносин між консультантом і головними керівниками:

- а) взаємна повага;
- б) довіра;
- в) взаєморозуміння;
- г) усе разом.

62. Консультування по рекомендації - це:

- а) ризикова справа;
- б) не ризикова на справа;
- в) заслуговує на увагу;
- г) усе разом.

63. Показники для консультанта - це:

- а) вік;
- б) посада;
- в) досвід роботи;
- г) усе разом.

64. Цілі зустрічей керівника з консультантом - це:

- а) отримати нові ідеї;
- б) обґрунтувати сумніви;
- в) оцінити свої переваги і недоліки;
- г) провести час.

65. Ефект самопізнання - це:

- а) переосмислення досвіду;
- б) самоосвіта;
- в) підвищення рівня знань;
- г) усе разом.

66. Співпраця з внутрішніми консультантами - це:

- а) взаємодопомога;
- б) перейняти досвід;
- в) самовдосконалення;
- г) усе разом.

67. Розподіл обов'язків між внутрішніми і зовнішнім консультантами:

- а) технічний характер;
- б) координація;
- в) контроль;
- г) усе разом.

68. Етичні норми консультування по змісту - це:

- а) чи міг консультант зробити більше;
- б) чи міг консультант дати рішення більш чітко;
- в) підпорядкування особистих інтересів - інтересам клієнта;
- г) усе разом.

69. Етичні норми консультування по формі - це:

- а) своєчасне виконання послуг;
- б) зміст послуг;
- в) не розголошувати конфіденційну інформацію.

70. Результати діяльності консультанта проявляються в :

- а) підвищенні ритмічності виробництва;
- б) зменшені долі браку;
- в) зменшені собівартості;
- г) в збільшені об'ємів виробництва;
- д) усе разом.

71. Головне від процесу консультування:

- а) поліпшення економічних показників;
- б) поліпшення моральної обстановки;
- в) погіршення стану виробництва;
- г) вирішення соціальних проблем.

72. Ефективність консультування можна визначити по степені

- а) задоволення клієнта-консультантом;
- б) продовження спільної роботи;
- в) зменшення ризику;
- г) підвищуються економічні показники.

73. Основні елементи професіоналізму консультанта - це:

- а) спеціальні знання і методи;
- б) відповідно підготовлені кадри;
- в) зацікавленість консультанта і клієнта в спільній роботі;
- г) усе разом.

74. Організаційні форми консультативних фірм - це:

- а) МП;
- б) АТ;
- в) ТОВ;
- г) СП.

75. Вимоги до консультанта - це:

- а) високий рівень знань;
- б) професіоналізм;
- в) досвід роботи;
- г) практичний досвід.

76. Категорії якості консультанта - це:

- а) інтелектуальні здібності;
- б) особисті властивості;
- в) професіоналізм;
- г) усе разом.

77. Інтелектуальні здібності - це:

- а) здібності до аналізу дилеми;
- б) особливий тип діагностичних навичок;
- в) проникливість;
- г) інтуїція;
- д) усе разом.

78. Особисті якості - це:

- а) професіоналізм у відносинах і поведінці;
- б) терпимість;
- в) чесність;
- г) порядність.

79. Інтелектуальні здібності - це:
- а) інтелектуальна та емоційна зрілість;
 - б) особиста напористість і ініціатива;
 - в) етика і чесність;
 - г) фізичне і розумове здоров'я;
 - д) усе разом.
80. Останні вимоги до кандидата на посаду консультанта - це:
- а) освіта;
 - б) досвід роботи 5-10 років;
 - в) досвід роботи 1-2 роки.
81. Просування до четвертого рівня через:
- а) 3-5 роки;
 - б) 10 - 12 років;
 - в) 1-2 роки.
82. Вимоги до навчання і розвитку консультантів - це;
- а) широта і глибина знань;
 - б) навчання все життя;
 - в) фізичні якості;
 - г) незалежність поглядів.
83. Цілі навчання - це:
- а) консультант досягає здібностей і впевненості в собі;
 - б) підвищує свій освітній рівень;
 - в) добитися високої майстерності;
 - г) незалежність.
84. Під цілі навчання - це:
- а) консультант може встановити відносини співпраці;
 - б) добитися високої майстерності;
 - в) може працювати вільно;
 - г) усе разом.
85. Основні принципи підготовки консультантів - це:

- а) індивідуалізація;
- б) продовжити навчання 6-13 місяців;
- в) практичність;
- г) посиленість.

86. Основні компоненти навчання - це:

- а) курси навчання 2- 12тижнів;
- б) польове навчання по мірі необхідності;
- в) індивідуальне навчання 1-3 тижні;
- г) аналіз статей.

87. Роль наставника - це:

- а) навчання консультанта;
- б) спільна робота;
- в) оцінка роботи консультанта;
- г) пропозиція.

88. Методи навчання - це:

- а) лекції;
- б) обговорення доповідей;
- в) семінари;
- г) ділові ігри;
- д) усе разом.

89. Подальше навчання - це:

- а) підвищення функціональної майстерності;
- б) підготовка до розвитку кар'єри ;
- в) покращення поведінки і майстерності;
- г) підвищення рівня знань.

90. Інші методи навчання - це:

- а) семінари і конференції;
- б) інформація для персоналу;
- в) навчання інших;
- г) поліпшення навчання.

91. Суб'єкти сільськогосподарської дорадчої діяльності - це:
- а) дорадники;
 - б) експерти дорадники;
 - в) дорадчі служби;
 - г) дорадчі кола.
92. Основні завдання дорадчої діяльності - це:
- а) підвищення рівня знань сільського населення;
 - б) надання дорадчих послуг з питань техніки та технологій;
 - в) надання послуг з питань економіки, менеджменту, маркетингу та ін.
 - г) розвиток сільських громад.
93. Методи дорадчої діяльності:
- а) навчання сільського населення;
 - б) демонстраційні покази;
 - в) інформаційне забезпечення;
 - г) стажування.
94. Джерела фінансування дорадчої служби:
- а) з державного бюджету;
 - б) самоокупність;
 - в) змішане;
 - г) міжнародна допомога.
95. Дорадчі послуги - це:
- а) підвищення рівня знань;
 - б) удосконалення практичних навичок;
 - в) послуги з питань сільськогосподарського виробництва;
 - г) усе разом.
96. Структура дорадчої служби:
- а) головне бюро служби;
 - б) регіональне відділення;
 - в) районі служби;
 - г) усе разом.

97. Державне регулювання дорадчої діяльності забезпечують:
- а) Верховна Рада України;
 - б) Кабінет міністрів України;
 - в) Міністерство аграрної політики України;
 - г) Органи виконавчої влади;
 - д) усе вище наведене.
98. Категорії якості консультанта це:
- а) інтелектуальні здібності;
 - б) особисті якості;
 - в) професіоналізм;
 - г) усе разом.
99. Інтелектуальні здібності - це:
- а) здібності до аналізу дилеми;
 - б) проникливість;
 - в) інтуїція;
 - г) усе разом.
100. Особисті якості - це:
- а) професіоналізм у відносинах і в поведінці;
 - б) терпимість;
 - в) взаємодопомога;
 - г) взаємоповага.
- Рейтингова оцінка знань
- Робота на лекції:
- присутність + 2 бали
- Робота на практичних заняттях:
- активна участь + 2 бали
 - участь + 1 бал
 - пасивна участь - 0,5 бала

Тестування:

- 10 правильних відповідей +3 бали
- 9-8 правильних відповідей +2 бали
- 7-6 правильних відповідей +1 бал
- 5 правильних відповідей 0 балів
- 4-3 правильних відповідей 0 балів
- 2-1 правильних відповідей 0 балів
- 0 правильних відповідей 0 балів

Письмова робота + 4 бали Підготовка реферату + 4 бали

Доповідь з ініціативної теми + 2 бали

Зведені дані рейтингової оцінки знань

Список рекомендованої літератури

1. Асонов Р. З. Оргструктура управління в умовах ринка / Р. З. Асонов. – К., 2003. – 680 с.
2. Беляков В. А. Проблемы информатизации сельского хозяйства Украина / В. А. Беляков. – Николаев, 1997. – 167 с.
3. Бородіна О. М. Сільськогосподарське дорадництво та проблеми його кадрового забезпечення / О. М. Бородіна. – К. : АН, 2009. – 215 с.
4. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1994. – 236 с.
5. Гудзинський О. Д. Практикум з менеджменту у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1996. – 142 с.
6. Завадський І. С. Менеджмент / І. С. Завадський. – К., 2002. – Т 2. – 635 с.
7. Завадський І. С. Проектування системи управління та менеджменту / І. С. Завадський. – К. : Урожай, 1994. – 205 с.
8. Зинов'єв Ф. В. Управлінське консультування : монографія / Ф. В. Зинов'єв. – Сімферополь, 2000. – 153 с.
9. Зиновьев Ф. В. Управление сельскохозяйственным производством :

практикум / Ф. В. Зиновьев. – К., 1987. – 210 с.

10. Зіновчук В. В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / В. В. Зіновчук. – К. : Логос, 1996. – 221 с.

11. Казарцев В. В. Виробничий менеджмент / В. В. Казарцев. – К., 2001. – 1336 с.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М., 2002. – 636 с.

13. Консультирование сельских товаропроизводителей по экономике и управлению : учебное пособие / под ред. Д. С. Александрова, В. М. Кошелева. – М. : Агроконсалт, 2006. – 339 с.

14. Основи сільськогосподарського дорадництва в Україні : навчальний посібник для дорадчих служб / за ред., Романа Шмідта. – Львів : Вид - во НВФ «Українські технології», 2003. – 680 с.

15. Основы маркетинга / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс та ін.]. – М. ; С-IL ; К. : Вилтямс, 2000. – 1152 с.

16. Основы организации и функционирования информационно консультационной службы в АПК : учебное пособие / под ред. В. М. Кошелева. – М. : МСХА, 1999. – 268 с.

17. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 2007. – 105 с.

18. Про невідкладні заходи щодо Прискорення реформування аграрного сектора економіки : указ Президента України / Президент України. – К., 1999. – 10 с.

19. Реформування аграрного сектора економіки України (у схемах і графіках) / [М. Ю. Куліш, І. І. Червен, В. В. Гречкосій та ін.]. – Миколаїв, 2000. – 166 с.

20. Рунов Б. А. Информационно-консультационная служба в АПК : курс лекцій – М. : МГАУ им. В. П. Горячкина, 2008. – 149 с.

21. Саблук П. Т. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва / П. Т. Саблук. – Київ, 1999. – 530 с.

22. Саблук П. Т. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва / П. Т. Саблук. – К. :Тв, 1999. – 530 с.
23. Топіха І. Н. Розвиток малого бізнесу в селі / І. Н. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2005. – Вип. 27 – С. 49-51.
24. Уткин Е. А. Консалтинг / Е. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «тандем» ; изд-во ЭКМОС, 1998.
25. Юсквяров Лейман Консультирование услуг / Лейман Юсквяров. – М., 1994. – 340 с.

Додаток А

Варіант контрольних завдань та порядок їх вибору для виконання

| Сума останніх двох цифр Залікової книжки студента | № варіанта |
|---|------------|
| і | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |
| 6 | 6 |
| 7 | 7 |
| 8 | 8 |
| 9 | 9 |
| 10 | 10 |
| 11 | 11 |
| 12 | 12 |
| 13 | 13 |
| 14 | 14 |
| 15 | 15 |
| 16 | 16 |
| 17 | 17 |
| 18 | 18 |
| 0 | 19 |

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Методичні рекомендації

Укладач: **Клочан В'ячеслав Васильович**

Формат 60X84 1/16. Ум. друк. арк.
Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.