

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт управления и территориального развития**

**Кафедра общего менеджмента**

**ПРОГРАММА  
учебной дисциплины  
“Управленческое консультирование”  
(магистерская программа «Корпоративное управление»)**

**Казань 2012**

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента (протокол № 8 от 2.07.2012г.)

Составитель: д.э.н., доцент Павлова А.В

Рецензенты: д.с.н., доцент Нагимова А.М.

к.э.н., доцент Палей Т.Ф.

Программа дисциплины «Управленческое консультирование» составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования третьего поколения для подготовки магистрантов по направлению 080500.68 «Менеджмент»

## **I. Организационно-методический раздел.**

### *1. Цель курса*

Курс “Управленческое консультирование” ставит целью формирование взглядов современных специалистов в менеджменте на уровне системных аналитиков, способных провести эффективную диагностику состояния компании, выработать и реализовывать программу кардинальных преобразований компании, обеспечивающую достижение ключевых конкурентных преимуществ. В нем рассматриваются как теоретические основы консультирования, так и конкретные приемы, характерные для различных этапов консультационного проекта.

### *2. Задачи дисциплины:*

- Определить сущность управленческого консультирования;
- Продемонстрировать процесс управленческого консультирования;
- Сформировать представление об организации процесса управленческого консультирования;
- Изучить методы диагностики, используемые консультантами в ходе обследования системы управления;
- Изучить методы разработки решений в процессе управленческого консультирования
- Определить алгоритм деятельности консультанта по управлению.
- Выявить особенности управление консалтинговой фирмой. Управление персоналом в консалтинговой фирме. Позиционирование консалтинговой компании на рынке.

### *3. Требования к уровню освоения содержания курса.*

Студенты, изучившие дисциплину "Организационное поведение" должны

**знать:**

- виды и области управленческого консультирования, роли консультанта;
- этапы консалтингового проекта;
- типы клиентских документов;
- требования системной интеграции и критерии их эффективности;
- преимущества и ограничения экспертного консультирования;
- преимущества и ограничения процессного консультирования;
- компоненты бюджета консалтингового проекта.

**уметь:**

- определять тип клиента;
- выстраивать консультант-клиентские отношения;
- подготовить отчет по результатам организационной диагностики;
- выстроить взаимосвязь процессного и экспертного консультирования;
- сформировать бюджет проекта.

**иметь практический навык:**

- применения инструментов и методов организационной диагностики;
- экспертного консультирования;
- обучения персонала как формы экспертного консультирования;
- системной интеграции как формы консалтинга;
- процессного консультирования и фасилитаторства;
- управления конфликтом;
- проектного управления.

*4. Место курса в профессиональной подготовке студентов.*

Настоящий курс является обобщающим для программы магистратуры по менеджменту. Программа предусматривает углубленное изучение курсов Финансового и управленческого учета, Маркетингового управления, Организационного поведения, Организационного проектирования, Психологии менеджмента, Управления жизненным циклом корпорации и др.

*5. Компетенции, формируемые в процессе изучения курса*

*Общекультурные компетенции (ОК):*

ОК-1 Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования;

ОК-2 Способность к изменению профиля своей профессиональной деятельности;

ОК-3 Способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;

ОК-4 Способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;

ОК-6 Навыки публичных деловых и научных коммуникаций.

*Профессиональные компетенции (ПК):*

ПК-2 Способность разрабатывать корпоративную стратегию;

ПК-4 Способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-5 Способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;

ПК-6 Владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;

ПК-7 Владение методами стратегического анализа;

ПК-8 Способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;

ПК-9 Способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы;

ПК-11 Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой;

ПК-12 Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;

ПК-13 Способность применять современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин.

## **II. Содержание курса.**

### **1. Разделы курса.**

Курс состоит из восьми тем и на разделы не подразделяется.

#### ***Тема 1. Введение. Консультирование как бизнес***

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления. Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития. Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

#### ***Тема 2. Этапы консультационного проекта***

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

### ***Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений***

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Этические проблемы консультирования.

### ***Тема 4. Организационная диагностика***

Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина). Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью. Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса. Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение. Изучение документов. Типы документов для изучения. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.

### ***Тема 5. Организационные интервенции***

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.

Групповые интервенции. Структурные интервенции. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.

Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

### ***Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования***

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.). Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

### ***Тема 7. Процессное консультирование***

Преимущества и ограничения процессного консультирования. Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта. Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами в процессе консалтингового проекта. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

### ***Тема 8. Бюджет консультационного проекта***

Платные и бесплатные услуги консультанта. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация. Налогообложение консультационных услуг.

## ***2. Примерная тематика рефератов***

Написание рефератов по дисциплине «Управленческое консультирование» не предусмотрено.



### ***3. Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы***

1. Каковы причины приглашения консультантов и источники сопротивления при реализации консультационного проекта.
2. Какова роль «просвещения» клиента как элемента консультирования?
3. Охарактеризуйте проблемы зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.
4. Проведите сравнительный анализ различных моделей организации.
5. Опишите приемы интервьюирования.
6. Каковы особенности разработки анкеты на заданную тему?
7. Проведите презентацию по итогам организационной диагностики.
8. Опишите возможность использования моделей организации для разработки системных интервенций.
9. Охарактеризуйте проблему соответствия интервенций стратегическим целям организации.
10. Разработайте план организационных интервенций.
11. Проведите сравнительный анализ организационных интервенций.
12. Каковы особенности составления бюджета консультационного проекта?
13. Как осуществляется оценка трудозатрат консультанта?
14. Приведите правила подготовки счета на оплату консультационных услуг.
15. Как проявляется системный характер процессного консультирования? Что такое кругозор процессного консультанта?
16. Каковы профессиональные навыки процессного консультанта? Фасилитаторство. Управление конфликтами.
17. В чем состоит взаимосвязь процессного и экспертного консультирования?

18. В чем состоит особенность консультационных услуг как объекта маркетинга?

19. Проанализируйте рынок консультационных услуг и его динамику в период с 2007 по 2009гг. и с 2010 по 2011гг.

20. Охарактеризуйте консультирование как outsourcing.

21. В чем состоят этические аспекты конкуренции в области консультирования?

22. Какова роль профессиональных публикаций как элемента маркетинга?

23. Какова роль открытых семинаров как элемента маркетинга консультационных услуг?

24. Охарактеризуйте особенности информационной системы консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

25. Определите процедуру планирования маркетинговых мероприятий консалтинговой компании.

26. Определите особенности разработки PR-кампании по продвижению консалтинговых услуг.

27. Каковы основные элементы имиджа консультационной компании.

#### ***4. Примерный перечень вопросов к зачету***

1. Виды и области управленческого консультирования.

2. Масштабы консультирования как бизнеса.

3. Роль управленческого консультирования как инфраструктуры бизнеса.

4. Роли консультанта в консультационном проекте.

5. Определите особенности первого этапа консультационного проекта – получение заказа.

6. Определите особенности второго этапа консультационного проекта – организационной диагностики.

7. Определите особенности третьего этапа консультационного проекта – проведение организационной интервенции.
8. Определите особенности четвертого этапа консультационного проекта – завершения проекта.
9. Особенности консультационного проекта с точки зрения заказчика.
10. Роль заказчика в консультационном проекте.
11. Типы заказчиков и методы их определения.
12. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
13. Этические проблемы консультирования.
14. Методы организационной диагностики.
15. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
16. Понятие организационной интервенции и ее виды.
17. Особенности разработки системных интервенций.
18. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
19. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
20. Аудит как форма консультирования.
21. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
22. Специфика юридического консультирования.
23. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
24. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
25. Преимущества и ограничения процессного подхода.
26. Системный характер процессного консультирования.
27. Определите профессиональные навыки процессного консультанта.

28. Специфика фасилитаторства.
29. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.
30. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.
31. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга.
32. Консультирование как outsourcing.
32. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
33. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.
34. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
35. Схемы оплаты консультационных услуг.

### III. Распределение часов курса по темам и видам работ

№ п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы		Самостоятельная работа	Всего часов
		Лекции	Сем. или практ. занятия		
1.	Введение. Консультирование как бизнес	2	2	4	8
2	Этапы консультационного проекта		4	6	10
3.	Проблема консультант-клиентских отношений		2	8	10
4.	Организационная диагностика	2	2	4	8
5.	Организационные интервенции	2	2	4	8
6.	Области и специфика экспертного консультирования		4	4	8
7.	Процессное консультирование		4	6	10
8.	Бюджет консультационного проекта		4	6	10
	Итого	6	24	42	72

#### **IV. Форма итогового контроля.**

зачет

#### **V. Учебно-методическое обеспечение курса.**

##### **1. Рекомендуемая литература (основная).**

1. Кубо. М. Управленческое консультирование: введение в профессию. М.: Планум, 2010.

2. Лапыгин. Ю. Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академический проект, 2011.

3. Филонович. С.Р. Управленческое консультирование. С-Пб.: СМММ, 2007.

##### **2. Рекомендуемая литература (дополнительная)**

1. Гульковский А. В., Рысюк В. Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы. М.: Юркнига, 2006.

2. Итан Расиел. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

3. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. М.: Гуманитарный центр, 2008.

4. Тревор Эллиот, Дейв Герберт. Интегрированные бизнес-системы. Экспресс-курс. М.: Фаир-пресс, 2006.

5. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. М.: Феникс, 2006.

6. Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. Управленческое консультирование. М.: Олди-Плюс, 2005.