

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр заочного и дистанционного обучения



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Основы управленческого консультирования Б1.В.ДВ.16

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Экономика и управление организацией

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Павлова А.В.

**Рецензент(ы):**

Хайруллина А.Д.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр заочного и дистанционного обучения):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 954996917

Казань  
2017

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, д.н. (доцент) Павлова А.В. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов , Adeliya.Pavlova@ksu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины - ознакомление студентов с практической деятельностью управленческого консультирования, ее объектами, предметом и основными подходами. После ознакомления с дисциплиной студенты получают знания о современных моделях управленческого консультирования; способах анализа и коррекции механизмов управления в организации; о коррекции организационной структуры, организационной культуры и стиля управления; о влиянии объективных и субъективных факторов на развитие организации; об управлении внешними и внутренними системами отношений (связей) организации.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.16 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 5 курсе, 9 семестр.

Дисциплина "Основы управленческого консультирования " относится к профессиональному циклу и является дисциплиной по выбору (Б3.ДВ7).Изучению учебной дисциплины "Основы управленческого консультирования" должно предшествовать изучение таких курсов, как, "Конфликтология", "Основы менеджмента", "Теория организации", "Организационное поведение", "Управление изменениями", "Управление развитием бизнеса", "Управление бизнес-процессами". Дисциплина изучается в 8 семестре, завершающем процесс обучения в бакалавриате.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
пк-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности
пк-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- виды консультирования
- этапы консультационного проекта
- основные подходы к управленческому консультированию,
- основы экспертного и процессного консультирования;
- принципы координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других.
- методы формирования бюджета консультационного проекта

2. должен уметь:

- диагностировать и применять специальные методы проведения консультационной работы;
- применять информационные технологии для решения управленческих задач;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала.

3. должен владеть:

- навыками консультирования, классификации, оценки рынка управленческого консультирования;
- навыками проведения организационной диагностики;
- навыками проведения организационной интервенции
- навыками ведения деловых переговоров с клиентом
- навыками презентации результатов консультационного проекта

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- применения инструментов и методов организационной диагностики;
- применения экспертного консультирования;
- обучения персонала как формы экспертного консультирования;
- к системной интеграции как форме консалтинга;
- к процессному консультированию и фасилитаторству;
- к управлению конфликтом;
- к проектному управлению.

**4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 9 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

**4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

**Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	9		1	1	0	Эссе

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
2.	Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам	9		1	1	0	Дискуссия
3.	Тема 3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	9		1	1	0	Письменное домашнее задание
4.	Тема 4. Этапы консультационного проекта и организация выполнения работ	9		1	1	0	Письменная работа
5.	Тема 5. Области и специфика экспертного консультирования	9		1	1	0	Научный доклад
6.	Тема 6. Процессное консультирование	9		1	1	0	Контрольная работа
7.	Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг	9		0	0	0	Письменная работа
8.	Тема 8. Экономические основы консультирования	9		1	1	0	Дискуссия
9.	Тема 9. Результативность и эффективность консультирования	9		1	1	0	Реферат
10.	Тема 10. Перспективы развития управленческого консультирования	9		0	0	0	Коллоквиум
	Тема . Итоговая форма контроля	9		0	0	0	Зачет
	Итого			8	8	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Введение в управленческое консультирование

#### **лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Исторический обзор управленческого консультирования. Деловые услуги. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационных услуг. Виды консультационных услуг.

#### **практическое занятие (1 часа(ов)):**

Управленческий консалтинг и его составляющие: консалтинг внутренних процессов (основные бизнес-процессы и человеческие ресурсы) и консалтинг внешних процессов (маркетинг, реклама, сбыт).

## **Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

### ***лекционное занятие (1 часа(ов)):***

Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Анализ проблем клиентской организации. Принятие решения о приглашении консультантов

### ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта. Организация внутреннего консультанта. Ассоциация консультантов.

## **Тема 3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом**

### ***лекционное занятие (1 часа(ов)):***

Формы соглашений. Структура и содержание контракта. Модели консультирования. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта

### ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Этические проблемы консультирования.

## **Тема 4. Этапы консультационного проекта и организация выполнения работ**

### ***лекционное занятие (1 часа(ов)):***

Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению.

### ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

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 5. Области и специфика экспертного консультирования**

### ***лекционное занятие (1 часа(ов)):***

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.).

### ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

## **Тема 6. Процессное консультирование**

### ***лекционное занятие (1 часа(ов)):***

Преимущества и ограничения процессного консультирования. Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта. Профессиональные навыки процессного консультанта.

### ***практическое занятие (1 часа(ов)):***

Фасилитаторство. Управление конфликтами в процессе консалтингового проекта. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования

## **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг**

**Тема 8. Экономические основы консультирования****лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Платные и бесплатные услуги консультанта. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.

**практическое занятие (1 часа(ов)):**

Схемы оплаты консультационных услуг. Оплата в зависимости от результата. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация. Налогообложение консультационных услуг

**Тема 9. Результативность и эффективность консультирования****лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты. Оценка процесса консультирования.

**практическое занятие (1 часа(ов)):**

Сравнительный анализ эффективности ведущих консалтинговых агентств

**Тема 10. Перспективы развития управленческого консультирования****4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоёмкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Введение в управленческое консультирование	9		подготовка к эссе	5	эссе
2.	Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам	9			5	дискуссия
3.	Тема 3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	9		подготовка домашнего задания	5	домашнее задание
4.	Тема 4. Этапы консультационного проекта и организация выполнения работ	9		подготовка к письменной работе	5	письменная работа
5.	Тема 5. Области и специфика экспертного консультирования	9			5	научный доклад
6.	Тема 6. Процессное консультирование	9		подготовка к контрольной работе	5	контрольная работа
7.	Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг	9		подготовка к письменной работе	10	письменная работа



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
8.	Тема 8. Экономические основы консультирования	9			5	дискуссия
9.	Тема 9. Результативность и эффективность консультирования	9		подготовка к реферату	5	реферат
10.	Тема 10. Перспективы развития управленческого консультирования	9		подготовка к коллоквиуму	2	коллоквиум
	Итого				52	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Опрос методом ЭКСПО.
2. Решение кейсов
3. Деловые игры
4. Дискуссии
5. Аналитические обзоры
6. Дебаты
7. Публичные презентации

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. Введение в управленческое консультирование

эссе , примерные темы:

Роль консультанта

#### Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам

дискуссия , примерные вопросы:

Каковы причины приглашения консультантов и источники сопротивления при реализации консультационного проекта. Какова роль "просвещения" клиента как элемента консультирования?

#### Тема 3. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

домашнее задание , примерные вопросы:

Роль заказчика в консультационном проекте. Типы заказчиков и методы их определения.

#### Тема 4. Этапы консультационного проекта и организация выполнения работ

письменная работа , примерные вопросы:

Определите особенности первого этапа консультационного проекта - получение заказа. Определите особенности второго этапа консультационного проекта - организационной диагностики. Определите особенности третьего этапа консультационного проекта - проведение организационной интервенции. Определите особенности четвертого этапа консультационного проекта - завершения проекта.

#### Тема 5. Области и специфика экспертного консультирования



научный доклад , примерные вопросы:

Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга. Специфика юридического консультирования. Специфика консультирования в области разработки информационных систем. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

#### **Тема 6. Процессное консультирование**

контрольная работа , примерные вопросы:

Методы организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Понятие организационной интервенции и ее виды. Особенности разработки системных интервенций. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

#### **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг**

письменная работа , примерные вопросы:

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Консультирование как outsourcing. Этические аспекты конкуренции в области консультирования. Профессиональные публикации и открытые семинары как элемент маркетинга.

#### **Тема 8. Экономические основы консультирования**

дискуссия , примерные вопросы:

Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг.

#### **Тема 9. Результативность и эффективность консультирования**

реферат , примерные темы:

Специфика фасилитаторства. Особенности управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.

#### **Тема 10. Перспективы развития управленческого консультирования**

коллоквиум , примерные вопросы:

В чем состоят этические аспекты конкуренции в области консультирования?

#### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

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.

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. Проблемы ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
11. Этические проблемы консультирования.
12. Методы организационной диагностики.
13. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики.
14. Понятие организационной интервенции и ее виды.
15. Особенности разработки системных интервенций.
16. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.
17. Специфика экспертного консультирования в области финансового менеджмента.
18. Аудит как форма консультирования.
19. Специфика экспертного консультирования в области маркетинга.
20. Специфика юридического консультирования.
21. Специфика консультирования в области разработки информационных систем.
22. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
23. Преимущества и ограничения процессного подхода.
24. Системный характер процессного консультирования.

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

### 7.1. Основная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 212 с. - ISBN 978-5-394-02052-0.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=415014>
2. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. ? М.: "Когито-Центр", 2009. ? 368 с. [http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=11064&ln=ru&search\\_query](http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=11064&ln=ru&search_query)
3. Соколова М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 215 с. ISBN 978-5-16-005150-5,  
<http://znanium.com/bookread.php?book=256142>
4. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос. / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: ИНФРА-М, 2010. - 221 с. ISBN 978-5-16-003824-7, <http://znanium.com/bookread.php?book=192574>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 320 с. ISBN 978-5-16-003161-3, <http://znanium.com/bookread.php?book=279287>
2. Верхоглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании: Монография / В.Н. Верхоглазенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 206 с. ISBN 978-5-16-005227-4,  
<http://znanium.com/bookread.php?book=424434>
3. Решетникова К. В. Организационная конфликтология: Учеб. пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 175 с. ISBN 978-5-16-003512-3,  
<http://znanium.com/bookread.php?book=156889>
4. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис: Учебное пособие / А.И. Ткалич. - М.: Альфа-М, 2009. - 207 с. ISBN 978-5-98281-117-2, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=196582>

### 7.3. Интернет-ресурсы:

- журнал "Бизнес энтропия" - <http://bizentropy.biz/about.html>
- журнал "Управленческое консультирование" - <http://izdat.szags.ru/publication/uk>
- НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ (НИСКУ) - <http://cmcrussia.ru/>
- Официальный сайт российского представительства института Адизеса - <http://russia.adizes.com/>
- Портал Корпоративное управление - <http://www.cfin.ru/>

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР "ШКОЛА КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ" при Российской президентской академия народного хозяйства и государственной службы - <http://www.smc.ane.ru/>  
официальный сайт группы компаний "КонсАлтинг.РУ" - <http://www.consalting.ru/>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Основы управленческого консультирования" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

мультимедийное оборудование

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Экономика и управление организацией .

Автор(ы):

Павлова А.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Хайруллина А.Д. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.