



**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА»**



УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной  
и инновационной работе  
В.И. Рулинский  
» 06 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

**по программе профессиональной переподготовки  
Менеджмент в образовании**

## 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛИНЫ ПО ФГОС ВО

Рабочая программа дисциплины «Организационно-управленческое консультирование» составлена с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), приказа № 69/н от 06 октября 2015 года об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», приказа минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** дисциплины:

Сформировать теоретические знания о природе, методах и принципах управленческого консультирования, его месте и роли в современном менеджменте организации.

Основными **задачами** изучения дисциплины являются:

- изучить теоретические основы управленческого консультирования;
- углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- определить потребность и формы управленческого консультирования;
- освоить методологию и организацию консультирования;
- исследовать внутренний и внешний консалтинг;
- ознакомиться с процессом организации деятельности консультационной фирмы;
- изучить требования к образованию и опыту профессиональной деятельности консультанта;
- выявить экономические факторы консультационной деятельности.

Освоение дисциплины «Организационно-управленческое консультирование» предполагает большую самостоятельную учебную работу слушателей. Вопросы и задания, включенные в планы практических занятий, потребуют внимательного изучения предлагаемых учебных пособий, специальной литературы, чтения статей периодических изданий.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций.

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);
- владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Иметь представление:*

- о путях становления и развития Российского рынка консультационных услуг;
- о способах диагностики управленческих ситуаций;
- о путях становления и развития Российского рынка консультационных услуг;
- о деятельности внешних консультантов;
- об управленческом консалтинге.

*Знать:*

- теоретические основы управленческого консультирования;
- задачи и методы управленческого консультирования;
- возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности;
- процедуру поиска и выбора консультационной организации;
- методы оценки результативности консультирования.

*Уметь:*

- использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности;
- анализировать предложения консультантов;
- формировать условия консультационных кейсов;
- устанавливать необходимые консультант-клиентские отношения;
- использовать на практике рекомендации консультантов.

*Владеть:*

- навыками анализа социально – экономической информации;
- навыками моделирования социально – экономических процессов на макро и глобальном уровнях;
- методами процессного консультирования управленческой деятельности, методами ее анализа и диагностики;
- навыками по проведению практических исследований
- навыками анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

#### 4. ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

<b>№</b>	<b>Наименование дидактической единицы</b>	<b>№ темы</b>	<b>Тема</b>
1	Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины	1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности
		2	Основные понятия и определения управленческого консультирования
2	Этапы консультирования	3	Организация консалтинговых услуг
		4	Стадии консультационного процесса
		5	Методы работы консультантов в ходе выполнения консультационного проекта
3	Технология консультативного взаимодействия	6	Организационная диагностика
		7	Организационные интервенции
		8	Основные направления работы консультантов в области управления персоналом
		9	Профессиональная ответственность консультанта

## 5. ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ИХ ТРУДОЕМКОСТЬ

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	50
Аудиторные занятия	25
Лекции	10
Лабораторные работы	-
Практические занятия	15
Семинарские занятия	-
Самостоятельная работа	25
Вид итогового контроля	зачет

## 6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины

##### Тема 1.1. Сущность и содержание консалтинговой деятельности

Сущность и содержание консалтинговой деятельности: история возникновения управленческого консультирования; роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации; современное состояние и перспективы развития консалтинга и мировой и отечественной практике.

##### Тема 1.2. Основные понятия и определения управленческого консультирования.

Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности, консультационная услуга, особенности консультационных услуг; сущность процесса консультирования; роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования; консультационный проект; формы договоров на оказание консультационных услуг; принципы управленческого консультирования; классификация консалтинговых услуг; основные стратегии работы, используемые консультантами.

#### Раздел 2. Этапы консультирования

##### Тема 2.1. Организация консалтинговых услуг

Организация консалтинговых услуг: субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации; модель поиска и выбора консультанта, критерии профессионализма консультанта.

##### Тема 2.2. Стадии консультационного процесса

Стадии консультационного процесса: предпроектная стадия, особенности ведения переговоров при формулировании задачи; проектная стадия, организационная диагностика, методы получения информации, поиск и структурирование решений, разработка рекомендаций, анализ возможных последствий, рисков и неопределенностей, план-график работы, оформление проектной документации; послепроектная стадия, формирование отчета о проделанной работе, анализ деятельности консультанта; анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации, прямые и косвенные результаты; завершение проекта, оценка выгод, получаемых консультантом.

##### Тема 2.3. Методы работы консультантов в ходе выполнения консультационного проекта

Методы работы консультантов: процессное консультирование, методы работы и роль консультанта в процессном консультировании, роль заказчика; экспертное консультирование, роль и методы работы консультанта в экспертном консультировании, задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования; обучающее консультирование, содержание и методы обучающего консультирования; комплексное консультирование; выбор методов работы консультанта в процессе формирования и реализации проекта; ценообразование на консалтинговые услуги и финансирование деятельности консультантов.

### **Раздел 3. Технология консультативного взаимодействия**

#### **Тема 3.1. 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 (фокусирование, частичное фокусирование, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа); приемы интервьюирования; запись результатов интервью. 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 3.2 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 3.3. Основные направления работы консультантов в области управления персоналом**

Ответственность консультанта: профессионально-этические принципы деятельности консультанта; определение ответственности консультанта за выполненную работу; требования к деятельности консультанта во время выполнения проекта; принципы работы с клиентом; ключевые компетенции и личностные качества консультанта.

#### **Тема 3.4. Профессиональная ответственность консультанта**

Ответственность консультанта: профессионально-этические принципы деятельности консультанта; определение ответственности консультанта за выполненную работу; требования к деятельности консультанта во время выполнения проекта; принципы работы с клиентом; ключевые компетенции и личностные качества консультанта.

## **6.2. Распределение разделов дисциплины по видам занятий**

<b>№ п.п.</b>	<b>Темы дисциплины</b>	<b>Трудоемкость</b>	<b>Лекции</b>	<b>ЛР</b>	<b>ПЗ</b>	<b>СЗ</b>	<b>СРС</b>
1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	5,5	1		1		2,8

2	Основные понятия и определения управленческого консультирования.	5,5	1		1		2,8
3	Организация консалтинговых услуг	5,5	1		2		2,8
4	Стадии консультационного процесса	5,5	1		2		2,8
5	Методы работы консультантов в ходе выполнения консультационного проекта	5,5	1		2		2,8
6	Организационная диагностика	5,5	2		2		2,8
7	Организационные интервенции	5,5	1		2		2,8
8	Основные направления работы консультантов в области управления персоналом	5,5	1		2		2,8
9	Профессиональная ответственность консультанта	5,5	1		1		2,8
<b>Итого:</b>		<b>50</b>	<b>10</b>		<b>15</b>		<b>25</b>

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Текущий контроль знаний слушателей осуществляется в ходе аудиторных занятий путем систематической проверки качества изученных тем, по форме и методике, выбираемой преподавателем.

Система текущего контроля включает:

- контроль работы слушателей на практических занятиях: решение конкретных ситуаций (кейс-стади), участие в деловых играх и тренинговых упражнениях;
- контроль выполнения слушателями заданий по самостоятельной работе (письменный опрос);
- результаты тестирования знаний дисциплины (контроль с помощью технических средств).

Формой промежуточной аттестации знаний является зачет.

### **Перечень рекомендуемых практических занятий:**

- Сущность и содержание консалтинговой деятельности
- Основные понятия и определения управленческого консультирования.
- Организация консалтинговых услуг
- Стадии консультационного процесса
- Методы работы консультантов в ходе выполнения консультационного проекта
- Организационная диагностика
- Организационные интервенции
- Основные направления работы консультантов в области управления персоналом
- Профессиональная ответственность консультанта

### **Общий перечень самостоятельной работы**

Рекомендуется следующие виды самостоятельной работы:

- изучение теоретического материала с использованием курса лекций и рекомендованной литературы;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену в соответствии с перечнем контрольных вопросов для аттестации;
- дидактическое тестирование.

### **Вопросы и задания для зачета**

1. Понятие и сущность управленческого консультирования
2. Виды консалтинговых услуг.
3. Функции консультантов по управлению.
4. Основные принципы управленческого консультирования.
5. Характеристика основных стратегий работы, используемых консультантами по управлению.
6. Содержание процесса консультирования.
7. Существующие формы управленческого консультирования.
8. Роли клиента и консультанта в консалтинговом процессе.
9. Преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов.
10. Содержание деятельности консультанта на предпроектной стадии.
11. Содержание деятельности консультанта в ходе проектной стадии.
12. Содержание деятельности консультанта в ходе после проектной стадии
13. Сущность и особенности экспертного консультирования.
14. Сущность и особенности процессного консультирования.
15. Основные методы работы консультантов с клиентами.
16. Методы обучающего консультирования.
17. Содержание основных этапов комплексного консультирования.
18. Методы оценки результатов работы консультанта.
19. Формы установления стоимости консалтинговых услуг.
20. Основные этапы организации кадрового аудита.
21. Оценка кадрового потенциала организации.
22. Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.
23. Принципы профессионального поведения консультанта.
24. Ответственность консультанта за результаты работы.
25. Основные компетенции консультанта

### **Тестовые задания**

1. Процесс консультирования - это:
  - А) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
  - Б) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
  - В) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве
  - Г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.
2. Кто является субъектом консультирования?

- А) внешние организации
  - Б) внутренние консультанты
  - В) клиенты
  - Г) западные консультанты
3. Объектами консультирования могут являться:
- А) частные и государственные предприятия
  - Б) зарубежная консультационная организация
  - В) отечественная консультационная организация
  - Г) ассоциация консультантов
4. Консультант- это:
- А) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации
  - Б) аудитор
  - В) специалист, имеющий управленческое образование
  - Г) специалист, имеющий экономическое образование
5. Консультанта от менеджера отличает:
- А) независимый взгляд на компанию со стороны
  - Б) ораторские навыки
  - В) широкий кругозор
  - Г) умение принимать решение

#### **Критерии оценки (шкала оценки)**

Ответ слушателя на экзамене квалифицируется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

*Оценка «отлично»* ставится, если слушатель строит ответ логично в соответствии с планом, обнаруживает максимально глубокое знание профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры. Обнаруживает аналитический подход в освещении различных концепций. Делает содержательные выводы. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации.

*Оценка «хорошо»* ставится, если слушатель строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры, однако наблюдается некоторая непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации.

*Оценка «удовлетворительно»* ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Слушатель обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументируются. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры отсутствуют.

*Оценка «неудовлетворительно»* ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Слушатель проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны.

## **8. РЕКОМЕНДУЕМОЕ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **8.1. Основная литература**

1. Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 255 с. — 5-238-00717-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16449.html>

2. Васильев, Е.М. Деева. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 255 с. — 5-238-00717-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651.html>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Академический Проект, 2006. — 352 с. — 5-8291-0745-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36460.html>

2. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 212 с. — 978-5-394-02052-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60539.html>

### **8.3. Технические и программные средства**

Для проведения лекционных занятий необходимы экран, мультимедиа-проектор, компьютер, телевизор.

### **8.4 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Административно-управленческий портал. Менеджмент и маркетинг в бизнесе - Режим доступа: <http://www.aup.ru>

2. Беляков С. А. Модернизация образования в России: совершенствование управления / С. А. Беляков. - М. : МАКС Пресс, 2009.- Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Режим доступа: <http://window.edu.ru/>

3. Игнатьева Е. Ю. Менеджмент знаний в управлении качеством образовательного процесса в высшей школе: монография / Е. Ю. Игнатьева. - Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого.- Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Режим доступа: <http://window.edu.ru/>

4. Корпоративный менеджмент - Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

5. Менеджмент: Лекции, Статьи, Литература - Режим доступа: <http://www.infomanagement.ru>

6. Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты / А. Н. Тихонова [и др.]. - М.: Вита-Пресс, 2008. - Единое окно доступа к образовательным ресурсам Режим доступа: <http://window.edu.ru/>

7. Федеральный образовательный портал. Экономика, Социология, Менеджмент - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>

### **9. Методические рекомендации по изучению дисциплины**

Основная цель самостоятельной работы при изучении дисциплины «Организационно-управленческое консультирование» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий. Самостоятельная работа слушателей в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- изучение материалов периодической печати, интернет-ресурсов;

- подготовку к практическим занятиям;
- подготовку к экзамену;
- индивидуальные и групповые консультации по наиболее сложным вопросам.

Подготовка к практическим занятиям предполагает:

1. Ознакомьтесь с планом практического занятия и списком рекомендованной к нему литературы.

2. Изучите рекомендованную литературу. Начинайте с оглавления. Выберите в нем темы, непосредственно относящиеся к проблеме практического занятия.

3. Обдумайте ответы на вопросы, выносимые на практическое занятие. Используя дополнительную литературу, а также другие информационные источники, найдите примеры, подтверждающие варианты Ваших ответов.

Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен или зачет) включает:

Внимательно изучите перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию. Обратите внимание на то, что они находятся в полном соответствии с контрольными мероприятиями, которые Вы выполняли после каждой темы.

Вернитесь к тестовым заданиям, которые Вы выполняли. Если вы правильно ответили на 80% и более вопросов - хорошо, от 60 до 80% - удовлетворительно, если ниже 60% - неудовлетворительно.

**Программу составил:**

Хвостенко Т.М., к.э.н., доцент