

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
Экономики и управления организациями
Ю.И. Трещевский

27.04.2020

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 Основы управленческого консультирования

1. Код и наименование направления специальности: 38.03.03 Управление персоналом
 2. Профиль подготовки/специализация: Управление персоналом организации
 3. Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр
 4. Форма обучения: Очная
 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
 6. Составители программы: д.э.н., проф. Алешникова В.И..
 7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №4 от 16.04.2020 г.
 8. Учебный год: 2022-2023
- Семестр(ы): 5

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Дать представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов организациями РФ.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Блок Б1, вариативная часть.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-25	способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	<p>знать: возможности и риски управленческого консультирования в исследовании проблем управления персоналом и принятия управленческих решений</p> <p>уметь: выбирать инструменты анализа проблем управления персоналом, принятия управленческих решений с учетом рыночных и специфических рисков</p> <p>владеть (иметь навык(и)): навыками разработки документов для организации работы по анализу и решению проблем управления персоналом для принятия управленческих решений</p>

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.— 2/72

Форма промежуточной аттестации: зачет

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		5 семестр
Аудиторные занятия	32	32
в том числе: лекции	16	16
практические	16	16
лабораторные		
Самостоятельная работа	40	40
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – 0 час.)	0	0
Итого:	72	72

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности	Сущность и содержание консультационной деятельности. Виды деловых и консультационных услуг. История управленческого консультирования. Состояние развития консалтинга в России и за рубежом
2.	Профессиональные консультанты: виды,	Виды консультантов: дженералисты и специалисты; внешние и внутренние; индивидуальные. Требования к

	требования	личным и профессиональным компетенциям консультантов. Причины основания для обращения к консультантам
3.	Формы организации консультационной деятельности	Виды и типы консультационных организация. Формы организации внешнего и внутреннего консультирования. Цели, назначение, виды ассоциаций консультантов
4.	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Основные этапы в процедуре поиска и выбора консультационной фирмы. Методы поиска и выбора.источники информации о консалтинговых фирмах. Критерии выбора консультационной фирмы. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
5.	Техническое задание и консультационное предложение	Содержание и назначение технического задания для консультантов. Содержание и назначение консультационного предложения
6.	Контракт на оказание консультационных услуг	Виды, формы, содержание консультационных контрактов. Этапы, стадии, процедуры консультационного процесса. Организация выполнения работ
7.	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	Принципы управленческого консультирования. Кодексы этики и профессиональной практики консультантов
8.	Методы управленческого консультирования. Качество и результативность управленческого консультирования	Приемы, техники, методы, технологии, концепции управленческого консультирования. Цели, принципы, назначения, выгоды от формирования методов управленческого консультирования. Факторы, влияющие на качество консультационных услуг. Уровни качества консультационных услуг по ФЕАКО. Направления оценки результатов управленческого консультирования. Система измерителей и оценок эффективности управленческого консультирования в клиентной организации и консалтинговой фирме

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность и содержание консультационной деятельности	2	2		4	8
2	Профессиональные консультанты: виды, требования	2	2		4	8
3	Формы организации консультационной деятельности	2	2		4	8
4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	2	2		4	8
5	Техническое задание и консультационное предложение	2	2		8	12
6	Контракт на оказание консультационных услуг	2	2		8	12
7	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	2	2		4	8
8	Методы управленческого консультирования. Качество и результативность управленческого консультирования	2	2		4	8

Итого:	16	16	40	72
--------	----	----	----	----

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:
использование конспектов лекций, материалов для самостоятельной работы,
использование технических заданий, предложений консультантов.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература

№ п/п	Источник
1	Лапыгин, Ю. Н. <i>Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-105325-6. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1062656</i>
2	Чуланова, О. Л. <i>Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603. - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1009600</i>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Соколова.М.М. <i>Управленческое консультирование : учеб. пособие / М.М. Соколова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1037313</i>
2.	Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм ; ред. О. Нижельская ; пер. с англ. А. Лисовского. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-5546-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468240

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы Интернет)*:

№ п/п	Ресурс
1.	Электронно-библиотечная система "Лань". - (www.e.lanbook.com)
2.	Электронная библиотека «Библиоклуб». - (www.biblioclub.ru)
3.	Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – (http://window.edu.ru/)
4.	Портал Гуманитарное образование. – (http://www.humanities.edu.ru/)
5.	Федеральная служба государственной статистики. – (http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsie/main/)
6.	Министерство финансов РФ. – (www.minfin.ru)
7.	Проект Tacis по распространению технической информации. – (http://www.tacisinfo.ru)
8.	Сайт национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) // http://www.cmcrussia.ru/
9.	Сайты консалтинговых фирм

* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы
(учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ОПК- 25 способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знать: возможности и риски управленческого консультирования в исследовании проблем управления персоналом и принятия управленческих решений.	1. Сущность и содержание консультационной деятельности 2. Профессиональные консультанты: виды, требования 3. Формы организации консультационной 4 Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Контрольная работа Реферат
	Уметь: выбирать инструменты анализа проблем управления персоналом, принятия управленческих решений с учетом рыночных и специфических рисков	8. Методы управленческого консультирования Качество и результативность управленческого консультирования	Практико-ориентированные групповые задания (проекты)
	Владеть: навыками разработки документов для организации работы по анализу и решению проблем управления персоналом для принятия управленческих решений	5. Техническое задание и консультационное предложение 6. Контракт на оказание консультационных услуг 7. Организация совместной работы клиентской организации и консультационной фирмы	Практико-ориентированные групповые задания (проекты)
Промежуточная аттестация			КИМ

* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся демонстрирует глубокие знания теоретических основ дисциплины, в полной мере владение понятийным аппаратом, умение логически излагать материал, делать выводы и обобщения, способность иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, умение применять теоретические знания для решения практических задач, анализа практических ситуаций, выполнения практико-ориентированных заданий.</i>	Повышенный уровень	Отлично
<i>Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, излагает теоретический материал с некоторыми неточностями, но дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Умеет решать задачи, анализировать ситуации, делать практические выводы, но допускает ошибки при расчетах и выполнении практико-ориентированных заданий.</i>	Базовый уровень	Хорошо
<i>Обучающийся демонстрирует краткое изложение теоретического материала, с трудом формулирует логически обоснованные выводы, допускает существенные ошибки при решении задач и выполнении практико-ориентированных заданий.</i>	Пороговый уровень	Удовлетворительно
<i>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания основных терминов, показателей, используемых в дисциплине, допускает грубые ошибки при решении практических задач и анализе практических ситуаций.</i>	Низкий уровень	Неудовлетворительно

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Переменная и фиксированные формы оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
2. Фонды методов управленческого консультирования: понятие, назначение, правила формирования
3. Формы оплаты труда консультантов в виде процента от стоимости объекта консультирования и от результата консультирования: достоинства, недостатки условия применения
4. Объекты и субъекты оценки результативности управленческого консультирования
5. Комбинированная форма оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
6. Качество консультационных услуг и факторы его определяющие
7. Принципы ценообразования на консультационные услуги
8. Критерии и показатели оценки результатов управленческого консультирования
9. Факторы, определяющие выбор формы оплаты труда консультантов
10. Роль клиентской организации в консультационном проекте
11. Цели, назначение, функции ассоциаций консультантов по управлению
12. Оценка консультационных предложений
13. Характеристика основных источников информации о консультационных фирмах (консультантах), их достоинства, недостатки
14. Характеристика методического аппарата управленческого консультирования. Практическое значение классификации методов управленческого консультирования.

15. Сравнительная характеристика экспертной и процессной моделей управленческого консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
16. Основные критерии и показатели выбора консультационной фирмы (консультантов)
17. Сравнительная характеристика проектной и процессной моделей управленческого консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
18. Основные причины создания служб внутренних консультантов/ введения должности внутреннего консультанта
19. Деловые услуги, консультационные услуги, управленческое консультирование: понятие, основные характеристики, содержание
20. Отличительные особенности основных моделей (форм организации) служб внутренних консультантов
21. Особенности нормативно-правовой регламентации различных видов деловых услуг
22. Роль внутренних консультантов при заключении договора клиентной организации с внешними консультантами
23. Основные характеристик профессии «консультант по управлению»
24. Основные отличия внутреннего консультанта от работника с аналогичной специализацией в той же организации
25. Внутренние консультанты и принципы организации их деятельности
26. Национальные и региональные ассоциации консультантов в России: цели, назначение, функции
27. Понятие внешних и внутренних консультантов, консультантов-специалистов и дженералистов. Практическое значение классификации типов консультантов
28. Цели различных этапов консультационного процесса
29. Причины и основания обращения клиентов к консультантам
30. Техническое задание: понятие, структура, содержание, значение для клиента и консультанта
31. Оценка готовности клиентной организации к работе с консультантами
32. Предварительный и окончательный список потенциальных консультационных фирм (консультантов) в процедуре поиска и выбора консультантов: понятие, правила и критерии формирования
33. Формы организации внешнего консультирования в России и за рубежом
34. Процедура рейтинговой оценки консультационных фирм/консультантов
35. Формы организации внутреннего консультирования в России и за рубежом
36. Организация контроля в консультационном проекте
37. Система показателей оценки деятельности для различных моделей организации внутреннего консультирования
38. Особенности консультационной услуги
39. Содержание основных этапов процесса поиска и выбора консультационных фирм (консультантов)
40. Виды консультационных услуг
41. Принципы управленческого консультирования. Кодексы деловой этики и профессиональной практики консультантов
42. Процессная модель управленческого консультирования: содержание, причины неразвитости в РФ
43. Консультационное предложение: понятие, назначение, структура и содержание
44. Процедура сертификации консультантов в России в соответствии с Амстердамским стандартом профессиональной деятельности
45. Процесс консультирования: понятие, содержание, особенности в различных моделях консультирования
46. Управленческая проблема: понятие, классификация, правила формулирования, типичные ошибки при определении проблем в организации
47. Договор на оказание консультационных услуг: понятие, основные формы, структура и содержание
48. Процедура определения необходимости возможности решения проблем управления собственными силами клиентной организации

19.3.2 Перечень практических заданий

Практико-ориентированные групповые задания (проекты):

1. Анализ сайтов консалтинговых фирм
2. Разработка технического задания для консультантов
3. Разработка консалтингового предложения
4. Анализ консалтинговых предложений

5. Разработка проекта договора на консультационное обслуживание

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется группе, если *структура работы соответствует установленным преподавателем требованиям, студенты демонстрируют уверенные навыки формулирования логических выводов, разработки документов и публичной защиты задания, подготовлена презентация выполненного задания;*
- оценка «хорошо» выставляется группе, если *студенты незначительно отклоняются от установленных преподавателем требований; подготовили презентацию задания; есть замечания по формулировке логических выводов, публичной защите;*
- оценка «удовлетворительно» выставляется группе, если *студенты демонстрируют слабые навыки формулирования логических выводов, разработки документов и публичной защиты отчета, имеются отклонения от установленных преподавателем требований; не подготовили презентацию задания;*
- оценка «неудовлетворительно» выставляется группе, если *у студентов отсутствуют знания базовых терминов и показателей, используемых в управленческом консультировании, не выполнены условия задания, отсутствуют навыки разработки документов и публичной защиты отчета, не подготовили презентацию задания.*

19.3.4 Тестовые задания

19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

Темы 2,3,4,6,7

Критерии оценки:

Отлично –8 баллов

Хорошо –7-6 баллов

Удовлетворительно –5 баллов

Неудовлетворительно – 4 и менее баллов

ВАРИАНТ 1

1.Какую форму оплаты труда консультантов целесообразно применить в случае решения консультантами проблемы снижения материальных затрат?

1 балл

2.Какая модель организации клиент-консультантских отношений наиболее целесообразна при консультировании по выбору организационно-правовой формы клиентной организации?

1 балл

3.Сформулируйте основные цели/назначение предконтрактной стадии процесса консультирования

2 балла

4.Перечислите основные отличия внутреннего консультанта от работника с аналогичной специализацией в той же организации?

2 балла

5.Предложите систему показателей оценки деятельности службы внутренних консультантов как центра обслуживания

2 балла

19.3.5 Темы курсовых работ

19.3.6 Темы рефератов

1. Маркетинг консалтинговых услуг.
2. Рынок консалтинговых услуг в России.
3. Рынок консалтинговых услуг за рубежом.
4. Практика формирования служб внутренних консультантов в России.
5. Практика формирования служб внутренних консультантов за рубежом.
6. Управленческое консультирование в региональной экономике.
7. Использование услуг профессиональных консультантов в государственном и муниципальном управлении.
8. Международные, национальные и региональные ассоциации консультантов по управлению.

9. Формы оплаты труда в управленческом консультировании.
10. Модели управленческого консультирования.
11. Качество работы консультантов.
12. Процедура создания консалтинговой фирмы.
13. Рейтинги и антирейтинги в консалтинге.
14. Этика консультантов.
15. Стандарты профессиональной деятельности в консалтинге.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если реферат подготовлен на основе работ нескольких известных специалистов; доклад структурирован; студент уверенно владеет материалом; соблюдается регламент выступления; имеется презентация;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если реферат подготовлен на основе работ одного-двух известных специалистов; доклад структурирован; студент недостаточно уверенно владеет материалом; соблюдается регламент выступления; имеется презентация;

- оценка «удовлетворительно» реферат подготовлен на основе работ одного источника известных специалистов; доклад слабо структурирован; студент недостаточно уверенно владеет материалом; нарушается регламент выступления; презентация не полностью отражает проблему;

- оценка «неудовлетворительно» реферат не подготовлен или не структурирован, студент абсолютно не владеет имеющимся у него материалом, отсутствует презентация, не соблюдается регламент.

19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в форме *контрольной работы, защиты рефератов и практико-ориентированных заданий*. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практическое(ие) задание(я), позволяющее(ие) оценить степень сформированности умений и(или) навыков, и(или) опыт деятельности

Зачетный тест по дисциплине «Основы управленческого консультирования»

Билет 1

Отлично- 11-10 баллов

Хорошо – 9-8 баллов

Удовлетворительно- 7-6 баллов

Неудовлетворительно – 5 и менее баллов

1) (3 балла) **Осуществите выбор консалтинговой фирмы, ориентируясь на следующую информацию**

Консалтинговая фирма	Репутация фирмы	Опыт команды консультантов	План работы по проекту
А	5	4	5
Б	4	5	3
В	5	5	4

Удельный вес критериев:

- опыт команды консультантов – 0,5

- план работы – 0,3

- репутация консалтинговой фирмы – 0,2

Поясните свой выбор

2) (2 балла) **С помощью каких показателей можно оценить репутацию/опыт консалтинговой фирмы?**

- 3) (2 балла) *Приведите примеры возможных результатов для клиентной организации при выполнении консультантами работ по проведению маркетинговых исследований*
- 4) (2 балла) *Перечислите основные причины приглашения внешних консультантов компаниями, в которых созданы собственные службы внутренних консультантов / введена должность внутреннего консультанта*
- 5) (2 балла) *Предложите систему оценочных показателей службы внутренних консультантов как центра прибыли*

При оценивании используются количественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.