

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

12.05.2022

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ДВ.05.02 Основы управленческого консультирования**

1. Код и наименование направления подготовки/специальности: 38.03.03  
«Управление персоналом»
2. Профиль подготовки/специализация: Управление персоналом организации
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
6. Составители программы: : д.э.н., проф. кафедры Экономики и управления организациями Алешникова В.И.
7. Рекомендована: 4 21.04.22 .
8. Учебный год: 2024/2025 Семестр(ы)/Триместр(ы): 5

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для эффективного использования услуг профессиональных консультантов организациями РФ для решения конкретных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений и оценки результатов проекта.

### Задачи учебной дисциплины:

в результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

- *знать* возможности и ограничения управленческого консультирования в проектах по решению конкретных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; методы оценки эффективности консалтингового проекта;

- *уметь* разрабатывать проекты по решению проблем организации, технические задания на управленческое консультирование, консультационные предложения; разрабатывать предложения по решению конкретной задачи с учетом возможных ограничений действующих правовых норм;

- *владеть навыками:* командной работы; проектирования решений конкретной задачи с учетом возможных ограничений действующих правовых норм; оценки эффективности результатов проекта.

- *знать* возможности и ограничения управленческого консультирования; процедуру поиска и выбора консалтинговой фирмы; направления и методы оценки эффективности управленческого консультирования;

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Основы управленческого консультирования» входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1, к которой относится дисциплина

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

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.2	Проектирует решение конкретной задачи с учетом возможных ограничений действующих правовых норм	знать: процедуру выбора консультантов для решения конкретной задачи с учетом возможных ограничений действующих правовых норм; методы диагностики и разработки альтернатив решения конкретной задачи  уметь: разрабатывать, анализировать и оформлять технические задания на управленческое консультирование; консультационные предложения; проекты договоров на консультационное обслуживание  владеть (иметь навык(и)): навыками разработки документации в консалтинговых проектах; навыками организации командного взаимодействия
		УК-2.6	Оценивает эффективность	знать: основы оценки качества и эффективности результатов консалтингового

		результатов проекта	проекта уметь: разрабатывать систему оценки эффективности результатов консалтингового проекта по решению конкретных задач с учетом возможных ограничений действующих правовых норм;  владеть (иметь навык(и)): оценки эффективности управленческого консультирования
--	--	---------------------	---

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.

Форма промежуточной аттестации - *зачет*

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			5 семестр	№ семестра
Аудиторные занятия		32	32	
в том числе:	лекции	16	16	
	практические	16	16	
	лабораторные			
Самостоятельная работа		76	76	
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)				
Итого:		108	108	

### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	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	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.2	Профессиональные консультанты: виды, требования	Виды консультантов: дженералисты и специалисты; внешние и внутренние; индивидуальные. Требования к личным и профессиональным компетенциям консультантов. Причины основания для обращения к консультантам	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.3.	Формы организации консультационной деятельности	Виды и типы консультационных организация. Формы организации внешнего и внутреннего консультирования. Цели, назначение, виды ассоциаций консультантов	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Основные этапы в процедуре поиска и выбора консультационной фирмы. Методы поиска и выбора консалтинговых фирм, источники информации. Критерии выбора	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ»

		консультационной фирмы. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.5	Техническое задание и консультационное предложение	Содержание и назначение технического задания для консультантов. Содержание и назначение консультационного предложения	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.6	Контракт на оказание консультационных услуг	Виды, формы, содержание консультационных контрактов. Этапы, стадии, процедуры консультационного процесса. Организация выполнения работ	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.7	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	Принципы управленческого консультирования. Кодексы этики и профессиональной практики консультантов	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
1.8	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	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность и содержание консультационной деятельности	Изучение истории консалтинга, обзоры зарубежных и российского рынка консалтинговых услуг	
2.2	Профессиональные консультанты: виды, требования	Разработка системы критериев и показателей профессионализма и опыта консультантов	
2.3	Формы организации консультационной деятельности	Изучение форм организации внешнего и внутреннего консультирования, определение критериев выбора формы	
2.4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Анализ сайтов консалтинговых фирм	
2.5	Техническое задание и консультационное предложение	Групповая работа по разработке технического задания и консультационного предложения	
2.6	Контракт на оказание консультационных услуг	Групповая работа по разработке по разработке проекта договора на консалтинговое обслуживание	
2.7	Организация	Разработка плана реализации договора на	

	совместной работы клиентской организации и консультационной фирмы	консалтинговое обслуживание, распределение обязанностей по проекту	
2.8	Методы управленческого консультирования Качество и результативность управленческого консультирования	Определение методов работы по решению проблем клиентской организации Разработка критериев, количественных и качественных показателей результативности работы консультантов	

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Сущность и содержание консультационной деятельности	2	2		8	12
2	Профессиональные консультанты: виды, требования	2	2		8	12
3	Формы организации консультационной деятельности	2	2		10	14
4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	2	2		10	14
5	Техническое задание и консультационное предложение	2	2		10	14
6	Контракт на оказание консультационных услуг	2	2		10	14
7	Организация совместной работы клиентской организации и консультационной фирмы	2	2		10	14
8	Методы управленческого консультирования Качество и результативность управленческого консультирования	2	2		10	14
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>76</b>	

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе студентам необходимо уделить изучению и разработке документов для организации клиент-консультантских отношений: техническое задание, предложение консультантов, договор на консультационное обслуживание. Тестирование в течение семестра освоения дисциплины, а также задания текущей аттестации включают разобранные на практических занятиях практические задания с возможными надстройками, разобранными в рамках теоретических занятий.

#### 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.</i> — 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: <a href="https://new.znaniium.com/catalog/product/1062656">https://new.znaniium.com/catalog/product/1062656</a>
2	Чуланова, О. Л. <i>Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова.</i> — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603</a> . - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znaniium.com/catalog/product/1009600">https://znaniium.com/catalog/product/1009600</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Соколова, М. М. <i>Управленческое консультирование : учеб. пособие / М.М. Соколова.</i> — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-005150-5. — Текст : электронный. — URL: <a href="https://znaniium.com/catalog/product/1037313">https://znaniium.com/catalog/product/1037313</a>

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
4	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle. — ( <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> ).
5	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - ( <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> ).
6	Электронно-библиотечная система "Лань". - ( <a href="http://www.e.lanbook.com">www.e.lanbook.com</a> )
7	Единое окно доступа к образовательным ресурсам. — ( <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a> )
8	Сайт национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ)// <a href="http://www.cmcrussia.ru/">http://www.cmcrussia.ru/</a>
9	Сайты консалтинговых фирм

#### 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
10	Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм ; ред. О. Нижельская ; пер. с англ. А. Лисовского. - Москва : Альпина Паблицер, 2016. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-5546-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=468240">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=468240</a>
11	Сударьянто, Я. П. <i>Международный рынок консалтинговых услуг в России / Сударьянто Я.П.</i> - Москва : Дашков и К, 2018. - 240 с.: ISBN 978-5-394-02193-0. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://new.znaniium.com/catalog/product/430417">https://new.znaniium.com/catalog/product/430417</a>

**17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняются групповые практико-ориентированные задания, рефераты (доклады). Проверка групповых практико-ориентированных заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, микрофон. программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

**19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Разделы 1 - 8	УК – 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.2 Проектирует решение конкретной задачи с учетом возможных ограничений действующих правовых норм	Контрольная работа
			УК – 2.6 Оценивает эффективность результатов проекта	Практико-ориентированное групповое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – <u>зачет</u>				<b>КИМ</b>

**20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

**20.1. Текущий контроль успеваемости**

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольная работа, практико-ориентированные групповые задания.

**Задание для контрольной работы**

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**

Критерии оценки:

*Отлично –8 баллов*

*Хорошо –7-6 баллов*

*Удовлетворительно –5 баллов*

*Неудовлетворительно – 4 и менее баллов*

**Практико-ориентированное групповое задание (проект)**

Разработать техническое задание (ТЗ) для консультантов по решению управленческой проблемы компании

- выбрать компанию-клиента
- сформулировать возможную управленческую проблему
- изучить стандартную структуру ТЗ
- разработать вариант ТЗ

**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.*

**20.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов для проведения



промежуточной аттестации в форме зачета, практического задания для проведения зачета.

## **Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

1. Переменная и фиксированные формы оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
2. Формы оплаты труда консультантов в виде процента от стоимости объекта консультирования и от результата консультирования: достоинства, недостатки условия применения
3. Комбинированная форма оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
4. Качество консультационных услуг и факторы его определяющие
5. Критерии и показатели оценки результатов управленческого консультирования
6. Роль клиентной организации в консультационном проекте
7. Цели, назначение, функции ассоциаций консультантов по управлению
8. Оценка консультационных предложений
9. Характеристика основных источников информации о консультационных фирмах (консультантах), их достоинства, недостатки
10. Сравнительная характеристика экспертной и процессной моделей управленческого консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
11. Основные критерии и показатели выбора консультационной фирмы (консультантов)
12. Сравнительная характеристика проектной и процессной моделей управленческого консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
13. Основные причины создания служб внутренних консультантов/ введения должности внутреннего консультанта
14. Деловые услуги, консультационные услуги, управленческое консультирование: понятие, основные характеристики, содержание
15. Внутренние консультанты и принципы организации их деятельности
16. Понятие внешних и внутренних консультантов, консультантов-специалистов и дженералистов. Практическое значение классификации типов консультантов
17. Причины и основания обращения клиентов к консультантам
18. Техническое задание: понятие, структура, содержание, значение для клиента и консультанта
19. Оценка готовности клиентной организации к работе с консультантами
20. Формы организации внешнего консультирования в России и за рубежом
21. Формы организации внутреннего консультирования в России и за рубежом
22. Система показателей оценки деятельности для различных моделей организации внутреннего консультирования
23. Содержание основных этапов процесса поиска и выбора консультационных фирм (консультантов)
24. Виды консультационных услуг
25. Принципы управленческого консультирования. Кодексы деловой этики и профессиональной практики консультантов
26. Консультационное предложение: понятие, назначение, структура и содержание
27. Процедура сертификации консультантов в России в соответствии с Амстердамским стандартом профессиональной деятельности

28. Процесс консультирования: понятие, содержание, особенности в различных моделях консультирования
29. Управленческая проблема: понятие, классификация, правила формулирования, типичные ошибки при определении проблем в организации
30. Договор на оказание консультационных услуг: понятие, основные формы, структура и содержание

**Пример практического задания для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

*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

**Описание технологии проведения.**

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

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя один теоретический вопрос из перечня вопросов к зачету, позволяющий оценить уровень полученных знаний, и практическое задание, позволяющее оценить уровень сформированных умений и навыков. Обучающийся, успешно прошедший все текущие аттестации, освобождается от теоретического вопроса на промежуточной аттестации и выполняет лишь практическое задание контрольно-измерительного материала.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

## Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания.

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для зачета

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
<p>Обучающийся демонстрирует глубокое знание теоретических и методических основ управленческого консультирования в части решения задач организации. Обучающийся способен применять знания для решения практических задач, поиска консультантов для решения конкретной задачи; оформлять технические задания на управленческое консультирование; консультационные предложения; проекты договоров на консультационное обслуживание; не знает основы оценки качества и эффективности результатов консалтингового проекта Текущие аттестации пройдены и зачтены.</p>	<p><i>Зачтено</i></p>
<p>Обучающийся демонстрирует незнание или непонимание большей части учебного материала. Обучающийся не способен применять знания для решения практических задач, поиска консультантов для решения конкретной задачи; оформлять технические задания на управленческое консультирование; консультационные предложения; проекты договоров на консультационное обслуживание; не знает основы оценки качества и эффективности результатов консалтингового проекта Непрохождение текущих аттестаций / получение оценок «неудовлетворительно».</p>	<p><i>Не зачтено</i></p>