

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГУГ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

---

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

---

Государственное и муниципальное управление

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

*Управленческий консалтинг*  
Рабочая программа дисциплины (модуля)

Составитель(и):

*д-р экон. наук, проф. Н.В. Овчинникова*  
*канд. ист. наук, доц. К.А. Чистякова*

.....

Ответственный редактор

*д-р экон. наук, проф. Н.В. Овчинникова*

.....

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 7 от 18.03.2022

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|   |    |
|---|----|
| 1. Пояснительная записка .....  | 4  |
| 1.1. Цель и задачи дисциплины .....   | 4  |
| 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....          | 4  |
| 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 6  |
| 2. Структура дисциплины .....   | 6  |
| 3. Содержание дисциплины .....  | 6  |
| 4. Образовательные технологии .....   | 8  |
| 5. Оценка планируемых результатов обучения .....  | 10 |
| 5.1 Система оценивания .....  | 10 |
| 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине .....   | 10 |
| 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине ..... | 11 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....  | 24 |
| 6.1 Список источников и литературы .....  | 24 |
| 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....  | 25 |
| 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....   | 25 |
| 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....                       | 26 |
| 9. Методические материалы .....   | 27 |
| 9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий .....   | 27 |
| 9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....  | 31 |
| Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....  | 34 |

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель курса – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями, умениями и способного применять компетенции в сфере консультирования по вопросам управления и организационного развития.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с основными понятиями и терминами, применяемые в консультировании, как особой области знаний и специфической сфере менеджмента, связанной с управлением организацией;
- ознакомить с природой и составом типичных дисфункций управления, их классификацией и содержанием;
- обучить их методам диагностики управленческих проблем организации;
- сформировать навыки анализа деятельности организации на основе оценки эффективного распределения и исполнения функций управления;
- обучить методам профессиональной оценки альтернативных вариантов решений, совместного поиска и выбора оптимального из них в зависимости от конкретных управленческих ситуаций, условий и возможностей современных организаций;
- сформировать навыки организации деятельности рабочих групп, применения методов активизации творческого мышления, проведения экспертизы нововведений;
- развить у студентов навыки самостоятельной аналитической, проектной, научно-исследовательской и консультационной деятельности;
- освоить технологии разработки и обоснования междисциплинарных учебно-исследовательских проектов в области управленческого консультирования;
- ознакомить с принципами профессиональной этики консультанта по управлению.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

| Компетенция<br>(код и наименование)   | Индикаторы компетенций<br>(код и наименование)  | Результаты обучения   |
|---|---|---|
| ПК-1<br>Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, принимать управленческие решения с учетом профессиональных задач и взаимодействия с обществом | ПК-1.3<br>Демонстрирует способность принимать управленческие решения с учетом профессиональных задач и взаимодействия с обществом | Знать:<br>- основные понятия и термины, применяемые в консультировании, как особой области знаний и специфической сфере менеджмента, связанной с управлением организацией;<br>- сущность и состав типичных дисфункций управления, их классификацию и содержание;<br>- методы диагностики управленческих проблем организации;<br>- основы системного, функционального и системно-функционального анализа в диагностике управления организацией;<br>- требования к оптимальному |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>проектированию организационной структуры и методы диагностики структурных дисфункций;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы инновационной деятельности и активизации творческого мышления;</li> <li>- принципы профессиональной этики консультанта по управлению.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике методы диагностики управленческих проблем организации;</li> <li>- использовать навыки анализа деятельности организации на основе оценки эффективного распределения и исполнения функций управления, построения организационной структуры, технологий принятия решений,</li> <li>- формировать и организовывать деятельность рабочих групп с целью совместного поиска и выбора оптимальных вариантов решений в зависимости от конкретных управленческих ситуаций, условий и возможностей современных организаций;</li> <li>- отслеживать изменения управленческих ситуаций и применять методы инновационной деятельности и активизации творческого мышления в целях совершенствования деятельности организации.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами создания и организации деятельности рабочих групп с целью проведения управленческого консультирования</li> <li>- технологией управленческого консультирования в реальных организациях с учётом конкретных условий их деятельности;</li> <li>- методами ситуационного анализ систем управления, диагностики, анализа и преодоления управленческих дисфункций в организациях различных организационно-правовых форм и пр.</li> </ul> |
|--|--|---|

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (*модуль*) «Управленческий консалтинг» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Теория управления».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Инновационный менеджмент», «Социальная ответственность бизнеса».

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

#### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

| Семестр | Тип учебных занятий          | Количество часов |
|---------|------------------------------|------------------|
| 8       | Лекции                       | 12               |
| 8       | Семинары/лабораторные работы | 12               |
| Всего:  |                              | 24               |

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

### 3. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и виды управленческого консультирования

Определение управленческого консультирования (функциональный и статусный подходы, как вид экспертной помощи). Характерные черты управленческого консультирования (профессиональная помощь, совещательная и независимая служба). Причины использования консультантов и типы решаемых ими задач.

Основные этапы развития управленческого консультирования и его современные возможности. Становление и перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению и организационному развитию в России.

Виды консультирования (нормативное, ценностное, проблемное, проектное, процессное).

Специалисты и универсалы (джереналисты). Внутренние и внешние консультанты.

Управленческий консалтинг как бизнес. Маркетинг, планирование, организация и финансы консультационного бизнеса. Оплата консультационных услуг.

Тема 2. Консультант-клиентские отношения

Определение заказчика и клиента консультирования (определение ожиданий и ролей). Понятие клиентской организации (“система клиента”). Поиск и выбор консультационной фирмы (источники информации, процесс, критерии выбора). Преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм.

Модель процесса управленческого консультирования: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение. Договор возмездного оказания консультационных услуг.

Техническое задание на оказание консультационных услуг: назначение и структура. Отчёт о результатах консультирования: основные параметры и примерная структура. Представление результатов работы клиенту.

Основные принципы консультирования (принцип новизны, “производство” информации, лидерский стиль, развитие организации через развитие её персонала, “клинический” подход к информации, “золотое правило” консультирования).

Межличностные отношения клиента и консультанта. Установление первого контакта: презентация профессии. Поведенческие роли консультанта (консультант по проекту и консультант по процессу). Методы воздействия на “систему клиента”. Профессиональная этика консультанта по управлению. Причины разочарований клиентов и консультантов и типичные ошибки в консультировании.

### Тема 3. Объекты управленческого консультирования

Понятие объекта управленческого консультирования и его виды. Организация как система.

Свойства организации (как общественный инструмент, как человеческая общность, как безличная структура). Признаки организации (цели, иерархия, управление). Организационный порядок. Интеграция управления. Основное противоречие развития организации как системы.

Организационные патологии: понятие, виды, причины.

Патологии организационной структуры («господство структуры над функцией», бюрократизация, конфликт, клика, бессубъектность системы, стагнация, неуправляемость организации).

Патологии управленческих решений (маятниковые решения, дублирование или игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, инверсионные решения, демотивирующий стиль руководства). Личностные профили управленческих решений.

Патологии в управлении персоналом. Неадекватная профессионально-квалификационная структура организации. Влияние функций управления персоналом на обеспечение корпоративной стратегии. Типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).

### Тема 4. Организационная диагностика в управленческом консультировании

Цель организационной диагностики. Формирование рабочей гипотезы исследования. Задачи диагностики. Выявление проблем. Метод группового выделения ошибок. Анализ и оценка признаков ориентации организации (инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на рынок, на клиента; ориентация на поставщиков, конкурентов; ориентация на стратегическое развитие; ориентация на мотивационные механизмы управления). Метод «крестовина». Работа со схемой «жизненного цикла».

Анализ документов и управленческих решений. Инновационные и стандартные решения.

Детерминированные (рутинные и производные) и инициативные (ситуативные и реорганизационные) решения. Разновидности дисфункций управленческих решений. Типология проблем организации. Встроенные, социокультурные и ситуативные проблемы. Типы формулировок проблем. “Назывные” формулировки проблем, причинно-следственные формулировки проблем, антитезные формулировки проблем.

Диагностическое интервью (цель, структура, требования к организации и проведению).

Позиционные группы в организации. Методы выявления позиционных групп. Позиционный анализ (толстоструктурный и тонкоструктурный). Социометрия. Экспресс-диагностика в условиях кризисных ситуаций и применение метода номинальных групп. Наблюдение. Виды наблюдений и их возможности.

Проблемное поле организации и его анализ. Структуризация проблемного поля. Корневые проблемы и проблемы-следствия. Вызывающие и обостряющие проблемы. Методики выявления корневых проблем. Матрица проблем. Метод построения графов. Анализ силового

поля (по К. Левину). Обработка информации консультантом. Аналитическая записка о результатах организационной диагностики.

#### Тема 5. Формирование плана нововведений

Организация аналитических семинаров. Экспертная работа по подготовке проектов нововведений.

Специальные методы решения управленческих задач. Тестирование в процессе консультационной деятельности. Имитационные игры. Тренинги. Групповая работа в поиске решения проблем. Коммуникативный эффект. Методы активизации творческого мышления. Метод мозговой атаки. Метод синектики. Метод морфологического анализа. Метод фокальных объектов. Метод сценариев. Метод контрольных вопросов. Роли консультанта в работе с группой (фасилитатор, модератор, медиатор и др.).

Внешняя среда и адаптация системы. SWOT-анализ (сила, слабости, возможности, угрозы).

Формирование миссии организации. Основные цели клиентской организации. Цели в различных функциональных областях. Определение политики в отношении связанных групп. Система целей. Определение базисной стратегии. Факторы разработки стратегии (действующая стратегия организации, эталонные стратегии лидеров, результаты SWOT-анализа, философия развития организации). Роль консультанта в разработке стратегии организации.

Проектирование организационной структуры. Изменение функциональной схемы и штатного расписания. Матрицы фактического и оптимизированного распределения функциональных обязанностей.

Совершенствование подсистемы управления персоналом. Работа по комплектованию штатов организации-клиента (планирование численности персонала; подбор персонала в различных ситуациях на рынке труда: благоприятной, уравновешенной, напряжённой и выбор методов подбора в зависимости от ситуации на рынке труда и затрат ресурсов; роль процессного подхода, инструментализации и формализации процедур отбора персонала; управление адаптацией вновь принятого персонала). Карьера работников как объект консультирования.

Разработка модели эффективного стимулирования труда персонала. Оценка и профессиональное развитие персонала: типичные ошибки организации, выбора видов и методов оценки и обучения, пути повышения эффективности.

#### Тема 6. Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях

Организация рабочих групп по реализации изменений. Профильный анализ организации.

Реализация плана оперативных мероприятий. Метод “узкой базы”. Разукрупнение и детализация проектов.

Принципы участия консультанта в деятельности рабочих групп. Командно-ролевые функции консультанта на этапе внедрения. Передача управленческих технологий персоналу клиентской организации. Отслеживание динамики внедренческих процессов. Планирование и контроль за внедрением. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте. Тактические приёмы внесения изменений в методы работы.

Соппротивление изменениям (причины и формы). Формирование моноцелевого сообщества в организации. Эффект множителя. Инновационная кадровая политика. Организация каналов обратной связи.

### 4. Образовательные технологии

| № п/п | Наименование темы                                | Виды учебной работы                  | Образовательные Технологии                                     |
|-------|--|--------------------------------------|--|
| 1.    | Сущность и виды управленческого консультирования | Лекция<br>Семинар<br>Самостоятельная | Вводная лекция<br>с интерактивными элементами<br>Собеседование |



|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    |   | работа                                       | Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты   |
| 2. | Консультант-клиентские отношения                              | Лекции<br>Семинар<br>Самостоятельная работа  | Лекция-визуализация<br>Проблемный семинар.<br>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты                       |
| 3. | Объекты управленческого консультирования                      | Лекции<br>Семинары<br>Самостоятельная работа | Лекция-визуализация<br>Проблемный семинар<br>Контрольная работа<br>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты  |
| 4. | Организационная диагностика в управленческом консультировании | Лекции<br>Семинары<br>Самостоятельная работа | Лекция-визуализация<br>Проблемный семинар.<br>Контрольная работа<br>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты |
| 5. | Формирование плана нововведений                               | Лекции<br>Семинар<br>Самостоятельная работа  | Лекция-визуализация<br>Проблемный семинар.<br>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты                       |
| 6. | Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях.      | Лекция<br>Семинар<br>Самостоятельная работа  | Проблемный семинар.<br>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты  |
|    |   |  |  |
| 7. | Написание итоговой письменной работы                          | Семинар                                      | Итоговый тест  |
| 8. | Промежуточная Аттестация                                      | Семинар                                      | Зачет  |

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

| <i>Вид контроля</i>   | <i>Сроки проведения</i>   | <i>Критерии оценки</i>                   | <i>Количество баллов</i> |
|---|---------------------------|--|--------------------------|
| <i>1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на практических занятиях и в решении практических заданий</i> | <i>В течение семестра</i> | <i>до 5 баллов</i>                       | <i>25</i>                |
| <i>2. Контрольная работа (2 шт.)</i>  | <i>Темы 3,4</i>           | <i>Раскрытие темы -5 балл.</i>           | <i>10</i>                |
|   |                           | <i>Неполное раскрытие темы 2,5 балла</i> | <i>5</i>                 |
|   |                           | <i>Не выполнение задания 0</i>           | <i>0</i>                 |
| <i>3. Выполнение аналитических заданий</i>  | <i>В течение семестра</i> | <i>до 5 баллов</i>                       | <i>25</i>                |
| <i>4. Итоговая контрольная работа</i>   | <i>Последнее занятие</i>  | <i>Итоговый тест</i>                     | <i>40</i>                |

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

| 100-балльная шкала | Традиционная шкала  |            | Шкала ECTS |
|--------------------|---------------------|------------|------------|
| 95 – 100           | отлично             | зачтено    | A          |
| 83 – 94            |                     |            | B          |
| 68 – 82            | хорошо              |            | C          |
| 56 – 67            | удовлетворительно   |            | D          |
| 50 – 55            |                     |            | E          |
| 20 – 49            | неудовлетворительно | не зачтено | FX         |
| 0 – 19             |                     |            | F          |

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

| <b>Баллы/ Шкала ECTS</b> | <b>Оценка по дисциплине</b> | <b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>   |
|--------------------------|-----------------------------|---|
| 100-83/<br>A,B           | отлично/<br>зачтено         | Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач |

| <b>Баллы/<br/>Шкала<br/>ECTS</b> | <b>Оценка по<br/>дисциплине</b>         | <b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  |   | <p>профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.<br/>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br/>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>   |
| 82-68/<br>С                      | хорошо/<br>зачтено                      | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.<br/>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.<br/>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.<br/>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br/>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>                                       |
| 67-50/<br>D,E                    | удовлетво-<br>рительно/<br>зачтено      | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br/>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.<br/>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.<br/>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br/>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p> |
| 49-0/<br>F,FX                    | неудовлет-<br>ворительно/<br>не зачтено | <p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br/>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.<br/>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.<br/>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br/>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>               |

### **5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

| <i>№п/п</i> | <i>Контролируемые<br/>дисциплины</i>             | <i>разделы</i> | <i>Наименование<br/>оценочного<br/>средства</i>              |
|-------------|--|----------------|--|
| 1           | Сущность и виды управленческого консультирования |                | Вводная лекция с интерактивными элементами.<br>Собеседование |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | Типовые задания, устный опрос, тестовые задания.                       |
| 2 | Консультант-клиентские отношения                              | Дискуссия, устный опрос, тестовые задания.                             |
| 3 | Объекты управленческого консультирования                      | Типовые задания, устный опрос тестовые задания.<br>Контрольная работа  |
| 4 | Организационная диагностика в управленческом консультировании | Типовые задания, устный опрос, тестовые задания<br>Контрольная работа. |
| 5 | Формирование плана нововведений                               | Типовые задания, устный опрос, тестовые задания                        |
| 6 | Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях       | Проблемный семинар.<br>Собеседование<br>Типовые задания.               |
| 7 | Написание итоговой письменной работы                          | Итоговый тест  |
| 8 | Промежуточная аттестация<br>Зачет с оценкой                   | Собеседование по результатам изучения курса                            |

#### Типовые контрольные задания

#### Типовое тестовое задание

##### Тест № 1

1. В чем состоит назначение консультирования?
  - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
  - б) в принятии за клиента управленческих решений;
  - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
  - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
  - а) эффективность;
  - б) неопределенность;
  - в) независимость;
  - г) компетентность.
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование?»
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;

- г) четыре.
4. Консультирование с позиций функционального подхода - это:
- а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
5. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:
- а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
6. Управленческий консалтинг - это понятие:
- а) плановой экономики;
  - б) экономики переходного периода;
  - в) рыночной экономики;
  - г) нестабильно развивающейся экономики.
7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
- а) отрасль инфраструктуры;
  - б) область деятельности;
  - в) сферу действий;
  - г) направление развития.
8. Предметом консультирования являются:
- а) экономика;
  - б) управление;
  - в) экономика и управление;
  - г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. Основной задачей консультирования являются:
- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
  - б) обучение клиента;
  - в) спасение клиента от банкротства;
  - г) управление клиентом.
10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
- а) реформирование государственной структуры;
  - б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
  - в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
  - г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

## Тест № 2

1. Управленческое консультирование предполагает:
- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
  - б) постоянное сотрудничество с клиентом;
  - в) аудит деятельности клиента;
  - г) управление клиентом.
2. Компании привлекают консультантов по управлению для:
- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
  - б) повышения квалификации персонала компании;

- в) проведения налоговой проверки;
  - г) проведения аудиторской проверки.
3. К консалтингу следует относиться:
- а) как к искусству;
  - б) как к науке;
  - в) как к ремеслу;
  - г) как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. Этические стандарты консультирования:
- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
  - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
  - в) не существуют никаких;
  - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:
- а) АКЭУ, АКУОР, НГПК;
  - б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
  - в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
  - г) АКУОР, СПББИЗНЕС УКРКОНСАЛТ.
6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) возможно;
  - г) иногда.
7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
- а) торговля, рекрутмент, логистика;
  - б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
  - в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
  - г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.
8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
  - б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
  - в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
  - г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.
9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
  - б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
  - в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, рг-услуги;
  - г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.
10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
  - б) отчеты, репрезентации, проекты;
  - в) справки, проекты, программы;
  - г) разовые консультации, проекты, обзоры.

## Тест № 3

1. Процесс консультирования:

- а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

2. Кто является субъектом консультирования?

- а) клиенты;
- б) внешние консультанты;
- в) внутренние консультанты;
- 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) аудитор;
- б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- в) специалист, имеющий управленческое образование;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

5. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- а) широкий кругозор;
- б) ораторские навыки;
- в) независимый взгляд на компанию со стороны;
- г) умение принимать решения.

6. Эффективный консультант должен:

- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.

7. Одиночный консультант - это:

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) одинокий человек;
- в) индивидуалист;
- г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- б) желание консультанта;
- в) желание клиента;
- г) директивное предписание.

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) ораторское искусство;
- в) гибкость и легкая адаптивность;

г) знание иностранных языков.

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- а) этапа, фазы, стадии;
- б) стадии, этапа, процедуры;
- в) фазы, стадии, процедуры;
- г) процедуры, стадии, этапа.

#### Тест № 4

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?

- а) 3;
- б) 5;
- в) 2;
- г) 4.

2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?

- а) фазой процесса консультирования;
- б) этапом процесса консультирования;
- в) стадией процесса консультирования;
- г) процедурой процесса консультирования.

3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?

- а) 5;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 2.

4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?

- а) 3;
- б) 2;
- в) 5;
- г) 6.

5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

- а) первый контакт с клиентом;
- б) обучение клиента;
- в) детальное изучение проблемы;
- г) выработка решения.

6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

- а) обнаружение фактов;
- б) выработка решений;
- в) контракт на консультирование;
- г) конечный отчет.

7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

- а) планирование задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) обучение клиента.

8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) первый контакт с клиентом.

9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

- а) предложения клиенту относительно задания;



- б) оценка альтернативных вариантов;
  - в) корректировка предложений;
  - г) выработка решений.
10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность - это:
- а) признаки объектов консультирования;
  - б) признаки субъектов консультирования;
  - в) свойства консультационного процесса;
  - г) составные части консультационной помощи.

## Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:
- а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
  - б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
  - в) обучение консультанта в процессе консультирования;
  - г) подготовка консультационного отчета.
2. Внешние консультанты - это:
- а) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
  - б) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
  - в) ни один из ответов не является верным;
  - г) сотрудники внешних учреждений.
3. Где могут работать внешние консультанты?
- а) в консультирующей организации;
  - б) в организации-клиенте;
  - в) в научно-исследовательском институте;
  - г) в ассоциации консультантов.
4. Где работают внутренние консультанты?
- а) в консультирующей организации;
  - б) в организации-клиенте;
  - в) в научно-исследовательском институте;
  - г) в ассоциации консультантов.
5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?
- а) предмет консультирования;
  - в) виды консультирования;
  - г) объекты консультирования.
6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества!
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не всегда;
  - г) не знаю.
7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:
1. внешний консультант;
  2. внутренний консультант;
- а) получает постоянную заработную плату в компании;
  - б) гонорар выплачивается за конкретный проект;
  - в) составляет «штатную» подсистему компании;
  - г) оказывает услуги на основании договора;
  - д) оказывает консультационные услуги.
5. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
  - б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;

- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

- а) соподчинения;
- б) сотрудничества;
- в) ни в каком;
- г) не знаю.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) нежелание перенимать опыт.

Тест № 6 1. Что такое процессное консультирование? а) самостоятельная работа консультанта; б) процесс написания консультантом итогового отчета; в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач; г) самостоятельная работа клиента. 2. Экспертное консультирование - это: а) сбор консультантом информации о клиенте; б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных

рекомендаций и их внедрение; в) научное обоснование консультантом деятельности клиента; г) приглашение эксперта. 3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы: а) в команде на основе доверительных отношений; б) в одиночку без

вмешательства со стороны клиента; в) с открытым обменом мнениями о проблеме; г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) честный и открытый обмен мнениями;
- б) независимость;
- в) профессионализм;
- г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

6. Организационные интервенции - это:

- а) процесс поглощения и слияния компаний;
- б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
- в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.

7. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

8. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) метод SWOT-анализа;
- б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;

- в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
  - г) экспертная оценка.
9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
- 1. Обучающее консультирование
  - 2. Экспертное консультирование;
  - 3. Процессное консультирование;
- а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
  - б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
  - в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
  - г) полное погружение участников в проблематику;
  - д) экспресс-анализ ситуации.

10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:  
Признаки управленческого консультирования (УК)

- 1. По радикальности
- 2. По целям
- 3. По видам решаемых задач

Типы УК

- а) «Революционное» УК
- б) Оперативное УК
- в) Целевое УК
- г) «Косметическое» УК
- д) Стратегическое УК
- е) Многоцелевое УК
- ж) «Обыденное» УК

Тест № 13

1. Эффективность консультационных услуг определяется:
- а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
  - б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
  - в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
  - г) желанием консультанта.
2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
- а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
  - б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
  - в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
  - г) по прогнозам консультанта.
3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
- а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
  - б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
  - в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
  - г) разница между доходами и расходами консультанта.
4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
- в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь

за счет:

- а) изменения нормативно-законодательной базы;
  - б) налаживания обширных международных связей;
  - в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
  - г) повышения качества работы.
6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
- а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;
  - б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше» ;
  - в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
  - г) на глазок.

7. Выберите неправильное утверждение:

- а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
- б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
- в) «квалифицированный консультант - успешный консультант»;
- г) «известны три стадии процесса консультирования».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

- а) клиентом; б) консультантом; в) и клиентом, и консультантом; г) не осуществляется вообще.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

- а) изменение организационной структуры управления компании;
- б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
- в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;
- г) реструктуризация бизнеса.

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

- а) целей разрешения конкретной проблемы;
- б) применяемых консультантом методов консультирования;
- в) восприятия методов консультирования клиентами;
- г) желания консультанта.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческому консультированию, которое, на Ваш взгляд, в наибольшей мере отражает суть данного феномена.
2. Охарактеризуйте основные черты управленческого консультирования.
3. Кого из выдающихся менеджеров можно отнести к разряду консультантов?
4. Назовите основные этапы в развитии управленческого консультирования.
5. Каковы особенности становления и развития консультирования по вопросам управления и организационного развития в России?
6. Какие причины побуждают клиентские организации обращаться за помощью к консультантам по вопросам управления?
7. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?

8. Перечислите основные разновидности оплаты консультационных услуг.
9. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
10. Всегда ли заказчик и клиент консультационных услуг выступают в одном лице и почему это важно знать консультанту?
11. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних консультантов и каковы достоинства тех и других?
12. Дайте определение нормативного консультирования.
13. В чём заключается специфика ценностного консультирования?
14. Что решает проблемное консультирование?
15. Когда осуществляется консультирование по проекту?
16. Каковы преимущества консультирования по процессу?
17. Перечислите основные принципы управленческого консультирования.
18. Назовите основные методы воздействия консультанта на “систему клиента”.
19. Сформулируйте перечень профессиональных этических норм консультанта по управлению.
20. Что является источником информации при осуществлении поиска консультационной фирмы?
21. Как происходит выбор потенциальных консультантов?
22. В чём преимущества иностранных консультационных компаний?
23. В чём преимущества отечественных консультационных фирм?
24. Назовите причины разочарований клиентов и консультантов в консультационной деятельности.
25. Приведите типичные ошибки в консультировании.
26. Как составляется техническое задание на оказание консультационных услуг?
27. Назовите основное противоречие развития организации как системы.
28. В чём заключается междисциплинарность управленческого консультирования?
29. Что такое «организационная дисфункция»?
30. Какие Вам известны структурные дисфункции организации?
31. В чём заключается «господство структуры над функцией»?
32. В чём проявляется «бюрократия» как патология?
33. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
34. В чём проявляется стагнация организации?
35. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
36. В чём проявляется такая дисфункция, как «клика»?
37. Какие Вам известны дисфункции управленческих решений?
38. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
39. Как проявляются дублирование и игнорирование организационного порядка в организации?
40. Какие Вам известны дисфункции в управлении персоналом?
41. Назовите типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).
42. Назовите основные этапы процесса консультирования.
43. Что такое организационная диагностика?
44. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
45. В чём сущность метода «анализа решений»?
46. Назовите типы формулировок проблем.
47. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
48. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
49. Расскажите о цели и структуре диагностического интервью.
50. В чём заключается специфика наблюдения как метода исследования?
51. Чем вертикальный аудит персонала отличается от горизонтального?
52. Что такое проблемное поле организации?

53. Какие проблемы считаются корневыми?
54. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графов проблем.
55. Какие роли может играть консультант в работе с группой?
56. Какие достоинства и недостатки характерны для тестирования?
57. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
58. В чём заключается специфика тренинга?
59. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
60. В чём состоят правила проведения «мозговой атаки»?
61. Как проходит процедура реализации метода Дельфы?
62. Какие виды аналогий использует метод синектики?
63. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
64. В чём проявляется адаптация организации к внешней среде?
65. Что представляют собой сильные стороны организации?
66. Можно ли сказать, что слабые стороны организации являются её проблемами?
67. В чём проявляются возможности организации?
68. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
69. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
70. Какова роль консультанта в разработке стратегии организации?
71. На какие факторы обращают внимание консультанты при разработке стратегии?
72. Кратко охарактеризуйте структуру плана управленческих нововведений.
73. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
74. Назовите методы разработки инновационных программ.
75. Определите место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях?
76. В чём заключается метод «узкой базы»?
77. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?
78. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
79. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
80. Какова структура отчёта о результатах консультирования?

#### Примерные вопросы к контрольной работе по курсу

##### Вариант 1

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Структура технического задания на оказание консультационных услуг.
3. Метод «узкой базы» в реализации нововведений.

##### Вариант 2

1. Основные черты управленческого консультирования.
2. Что такое организационная диагностика?
3. Кого из выдающихся менеджеров можно отнести к разряду консультантов?

##### Вариант 3

1. Основные этапы в развитии управленческого консультирования.
2. Что такое «организационная дисфункция»?
3. Методы активизации творческого мышления.

##### Вариант 4

1. Особенности становления консультирования по вопросам управления и организационного развития в России.

2. Определение нормативного консультирования.
3. Виды структурных дисфункций организации.

#### Вариант 5

1. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
2. Методы выявления позиционных групп в организации.
3. Причины и формы сопротивления организационным изменениям.

#### Вариант 6

1. Причины обращения организаций-клиентов за помощью к консультантам по вопросам управления.
2. Специфика ценностного консультирования.
3. Принципы управленческого консультирования.

#### Вариант 7

1. Существенные отличия консультанта по проекту и консультанта по процессу.
2. Типичные ошибки в консультировании.
3. Разновидности оплаты консультационных услуг.

#### Вариант 8

1. Виды управленческого консультирования.
2. Структура контракта на выполнение консультационных работ.
3. Методы воздействия консультанта на “систему клиента”.

#### Вариант 9

1. Источники информации при осуществлении поиска консультационной фирмы.
2. Методы организационной диагностики.
3. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?

#### Вариант 10

1. Преимущества иностранных и отечественных консультационных компаний.
2. Виды дисфункций в управлении персоналом.
3. Структура отчёта о результатах консультирования.

#### Вариант 11

1. Что решает проблемное консультирование?
2. Основные причины разочарований клиентов и консультантов в консультационной деятельности.
3. Типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).

#### Вариант 12

1. Как происходит выбор потенциальных консультантов?
2. Виды патологий управленческих решений.
3. Цель, структура и требования к диагностическому интервью.

#### Вопросы к зачету

1. Понятие и признаки управленческого консультирования.
2. Причины использования консультантов и типы решаемых ими задач.
3. Основные этапы развития управленческого консультирования.

4. Становление управленческого консультирования в России.
5. Характеристика основных видов консультирования.
6. Роль управленческого консультирования в рыночной экономике.
7. Консультирование как профессиональная деятельность.
8. Источники информации при осуществлении поиска консультационной фирмы и процесс выбора потенциальных консультантов.
9. Финансовые аспекты деятельности консультирующих организаций.
10. Основные принципы управленческого консультирования. “Золотое правило” консультирования.
11. Поведенческие роли консультанта.
12. Методы воздействия консультанта на “систему клиента”.
13. Профессиональная этика консультанта по вопросам управления.
14. Причины разочарований клиентов и консультантов в консультационной деятельности и типичные ошибки в консультировании.
15. Объекты управленческого консультирования и концептуальная схема клиентской организации. Понятие «организационной патологии».
16. Структурные организационные дисфункции.
17. Организационные дисфункции в управленческих решениях.
18. Личностные профили управленческих решений.
19. Дисфункции в управлении персоналом.
20. Типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).
21. Структура контракта на выполнение консультационных работ.
22. Техническое задание на оказание консультационных услуг.
23. Содержание основных этапов консультирования.
24. Цели, задачи и методы организационной диагностики.
25. Анализ управленческих решений.
26. Цель, структура и требования к диагностическому интервью.
27. Наблюдение как метод исследования. Виды наблюдений и их возможности.
28. Анализ проблемной ситуации. Метод построения графов проблем.
29. Позиционные группы организации. Цель и методы профильного анализа организации.
30. Методы управленческого консультирования, направленные на решение задачи по командообразованию.
31. Методы разработки стратегии развития клиентской организации.
32. Методы активизации творческого мышления.
33. Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях.
34. Причины и формы сопротивления организационным изменениям. Формирование моноцелевого сообщества.
35. Подготовка и структура отчёта о результатах консультирования.
36. Особенности внедрения управленческих нововведений.
37. Консультирование по общим вопросам управления.
38. Консультирование по вопросам управления персоналом.
39. Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями.
40. Особенности консультирования органов государственного и муниципального управления.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

Источники

Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. лит., 2011. – 64 с.



Гражданский кодекс РФ. Текст с изменениями и дополнениями на 15 ноября 2010 года. – М.: Эксмо, 2011. – 684 с.

Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Омега-Л., 2010. – 700 с.

Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальное издание. С изм. и доп. – М.: Юрид. лит., 2010. – 272 с.

Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». – М.: Ось-89, 2007. – 32 с.

Литература

Основная

Учебная

1. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / ВЗФЭИ; Под ред. П.Э. Шлендера. - М.: Вуз. учебник, 2006. - 224 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 5-9558-0033-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/106531>

2. Лапыгин, Ю. Н. 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>

Дополнительная

Учебная

Баринов В.А. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник. / В.А. Баринов. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-103023-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018366>

Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления : монография / Под ред. проф. В.И. Подлесных.— Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-101662-6. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1030505>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

Cambridge University Press

ProQuest Dissertation & Theses Global

SAGE Journals

Taylor and Francis

JSTOR

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Adobe Master Collection
4. AutoCAD
5. Archicad
6. SPSS Statistics

7. ОС «Альт Образование»
8. Visual Studio
9. Adobe Creative Cloud

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий

#### Практическое занятие 1

Сущность и виды управленческого консультирования (2 час.)

Вопросы для обсуждения:

1. Какие причины побуждают организации-клиенты обращаться за помощью к консультантам по вопросам управления?
2. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
3. Назовите основные этапы в развитии управленческого консультирования.
4. Каковы особенности становления и развития консультирования по вопросам управления и организационного развития в России?
5. Дайте определение нормативного консультирования.
6. В чём заключается специфика ценностного консультирования?
7. Что решает проблемное консультирование?
8. Каковы преимущества консультирования по процессу?
9. Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по управленческому консультированию?
10. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних консультантов и каковы достоинства тех и других?
11. В чём заключается междисциплинарность управленческого консультирования?

Практические занятия 2-3 (тренинг). (2 час.)

Консультант-клиентские отношения

Проблемные задания:

1. Методы презентации профессии.
2. Организация и проведение деловой беседы. Эффективные приёмы воздействия на делового партнёра.

Указания для выполнения задания.

Изучите следующие вопросы:

1. Кого называют участниками процесса консультирования?
2. Всегда ли заказчик и клиент консультационных услуг выступают в одном лице и почему это важно знать консультанту?
3. Как происходит выбор потенциальных консультантов?
4. В чём преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм?
5. Перечислите основные принципы управленческого консультирования.
6. Назовите основные методы воздействия консультанта на “систему клиента”.
7. Сформулируйте перечень профессиональных этических норм консультанта по управлению.
8. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?
9. Перечислите основные разновидности оплаты консультационных услуг.
10. Назовите причины разочарований клиентов и консультантов в консультационной деятельности.

Практические занятия 4-5.

Объекты управленческого консультирования (4 час.)

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите известные Вам виды объектов управленческого консультирования?
2. Перечислите основные свойства и признаки организации.
3. Что такое «организационный порядок»?
4. Назовите основное противоречие развития организации как системы.
5. Что такое «организационная патология»?
6. Какие Вам известны структурные патологии организации?
7. Какие Вам известны патологии управленческих решений?
8. Какие Вам известны патологии в управлении персоналом?
9. Приведите типичные управленческие ошибки (по классификации А.И.

Пригожина).

10. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?

Практические занятия 6-7 (кейс-стади).

Анализ объекта управленческого консультирования (4 час.)

Вопросы для обсуждения

1. Что такое организационная диагностика?
2. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
3. Что такое проблемное поле организации?
4. Назовите типы формулировок проблем.
5. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
6. Какие проблемы считаются корневыми?
7. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
8. Назовите методы разработки инновационных программ.
9. Какие роли может играть консультант в работе с группой?
10. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графов проблем.
11. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?

Практические занятия 8-9. Подготовка научно-исследовательского проекта

Практическое занятие 10. Защита научно-исследовательского проекта

Задания

Подготовка и защита научно-исследовательского проекта.

Указания по выполнению заданий

Примерная тематика научно-исследовательских проектов (4 час.)

1. Сущность и виды управленческого консультирования.
2. Основные этапы развития управленческого консультирования.
3. Современные тенденции в развитии консультирования по вопросам управления и организационного развития.
4. Анализ рынка консалтинговых услуг в России.
5. Консультирование как профессиональная деятельность.
6. Характеристика управленческого консультирования в работах А.И. Пригожина.
7. Объекты управленческого консультирования.
8. Содержание основных этапов процесса управленческого консультирования.
9. Организационная диагностика.
10. Формирование плана нововведений.
11. Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях.
12. Консультант-клиентские отношения.

13. Структурные организационные дисфункции.
14. Организационные дисфункции в управленческих решениях.
15. Дисфункции в управлении персоналом.
16. Методы организационной диагностики.
17. Методика анализа объекта управленческого консультирования.
18. Консультирование по общим вопросам управления.
19. Консультирование по вопросам управления персоналом.
20. Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями.
21. Особенности консультирования органов государственного и муниципального управления.
22. Консультации по вопросам управления инновационным проектом.
23. Особенности внедрения управленческих нововведений.
24. Проблемы управленческого консультирования: теория и практика (по материалам публикаций в периодических изданиях).

1. Сущность и виды управленческого консультирования
2. Основные этапы развития управленческого консультирования
3. Становление управленческого консультирования в России

4. Консультирование как профессиональная деятельность
5. Основные принципы консультирования
6. Концептуальная схема клиентской организации
7. Структурные организационные дисфункции
8. Организационные дисфункции в управленческих решениях
9. Дисфункции в управлении персоналом
10. Методы организационной диагностики
11. Формирование плана нововведений
12. Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях
13. Особенности внедрения управленческих нововведений

| Вид работы   | Содержание<br>(перечень вопросов)  | Рекомендации   |
|--|--|--|
| Усвоение материалов лекции № 1<br><br>Семинара<br><br>Сущность и виды управленческого консультирования | Понятие и основные этапы развития управленческого консультирования, его современные возможности.<br><br>Виды консультационных услуг. | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |
| Усвоение материалов лекций № 2-3<br>Семинаров  | Методы презентации профессии.<br><br>Организация и проведение деловой беседы. Эффективные  | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Консультант-клиентские отношения  | приёмы воздействия на делового партнёра.   |  |
| Усвоение материалов лекций № 4-5 Семинаров<br>Объекты управленческого консультирования                      | Концептуальная схема клиентской организации.<br>Организационные патологии: понятие, виды, причины. | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |
| Усвоение материалов лекций № 6-7 Семинаров<br>Организационная диагностика в управленческом консультировании | Корневые проблемы объекта.<br>Разработка предложений решения управленческих проблем                | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |
| Усвоение материалов лекций № 8-9 семинаров<br>Формирование плана нововведений                               | Корневые проблемы объекта.<br>Разработка предложений решения управленческих проблем                | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |
| Усвоение материалов лекций № 10 семинаров<br>Место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях        | Корневые проблемы объекта.<br>Разработка предложений решения управленческих проблем                | Использовать материалы лекций, а также литературу в описании семинара в Плане практических занятий |
| Подготовка к семинару   | Итоговый тест  | Использовать материалы лекций, а также литературу  |
| Подготовка к семинару   | Промежуточная аттестация   | Использовать материалы лекций, а   |

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|  |  | также литературу |
|--|--|------------------|

## 9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Методические указания по подготовке и оформлению докладов

Объем доклада: 3-5 машинописных страниц.

Требования к написанию доклада: написание развернутого комментария по соответствующему вопросу с самостоятельными выводами.

Доклады являются одной из промежуточных форм аттестации студентов, которые выполняются в течение семестра в установленные сроки.

Тематика докладов предусматривает проверку уровня знаний студента по некоторым вопросам теоретического лекционного курса, а также самостоятельного изучения ими источников и специальной литературы. Доклады выполняются письменно и озвучиваются устно, после чего сдаются на проверку преподавателю кафедры.

Содержание доклада включает: обоснование актуальности данного вопроса; краткий анализ источников и литературы; теоретическую и/или практическую значимость данного вопроса; основное содержание вопроса; перспективы развития (в зависимости от темы); выводы и рекомендации.

Список использованной литературы должен составляться с учетом соответствующей, изучаемой в данной учебной дисциплине.

Методические указания по подготовке и оформлению контрольных работ

Методические рекомендации предназначены для студентов дневной, вечерней и заочной форм обучения факультета управления ИЭУиП РГГУ. При разработке рекомендаций учитывались требования Федерального Государственного образовательного стандарта ВПО по соответствующему направлению подготовки и действующих нормативных документов.

Контрольные работы являются одной из промежуточных форм аттестации студентов, которые выполняются в течение семестра в установленные сроки.

Тематика контрольных работ предусматривает проверку уровня знаний студента по некоторым вопросам теоретического лекционного курса, а также самостоятельного изучения ими источников и специальной литературы. Контрольные работы выполняются письменно и сдаются на проверку преподавателю кафедры.

Контрольные работы могут проводиться на лекционных или семинарских занятиях в аудиторных классах при условии предварительной подготовки бакалавров.

Контрольная работа направлена на индивидуализацию обучения и повышение роли самостоятельной работы бакалавров, поэтому предусмотрен широкий спектр контрольных вопросов, позволяющий бакалавру выбрать наиболее интересную для него тему. С тематикой контрольных работ бакалавры познакомятся в УМК дисциплины.

Содержание контрольной работы включает: обоснование актуальности данного вопроса; краткий анализ источников и литературы; теоретическую и/или практическую значимость данного вопроса; основное содержание вопроса; перспективы развития (в зависимости от темы контрольной работы); выводы и рекомендации.

Общий объем текстового материала 7-10 страниц. Структура текстовой части контрольной работы может иметь: введение, основную часть, выводы, список источников и литературы. Разбиение текста на разделы и подразделы может быть сделано по желанию автора, однако небольшой объем контрольной работы делает это не всегда целесообразным.

Оценка контрольных работ осуществляется в соответствии с утвержденной на кафедре рейтинговой системой оценки знаний студентов по каждой дисциплине.

#### Методические указания по выполнению научно-исследовательского проекта

Методические указания по выполнению научно-исследовательского проекта по дисциплине предназначены для бакалавров 4 курса факультета управления Института экономики, управления и права, обучающихся по направлению подготовки № 081100 – «Государственное и муниципальное управление».

Подготовка и защита научно-исследовательских проектов по дисциплине призваны развить у студентов навыки разработки, написания и защиты проекта, анализа и обобщения информации из научной и учебной литературы и других источников.

Тематика научно-исследовательских проектов позволяет студентам самостоятельно более глубоко изучить отдельные наиболее интересные вопросы курса и представить полученные результаты для обсуждения в аудитории.

Требования к содержанию научно-исследовательского проекта.

Проект пишется на определённую тему (вопрос темы) и включает:

1. титульный лист;
2. введение (пояснительная записка);
3. договор на оказание консультационных услуг
  - приложение к договору,
  - протокол согласования стоимости работ и график платежей,
  - смета расходов на выполнение работы,
  - расшифровка статей сметы расходов: оплата труда, приобретение предметов снабжения и расходных материалов, командировки и служебные разъезды),
  - обоснование необходимой численности сотрудников для выполнения работ;
4. техническое задание на оказание консультационных услуг (включая календарный план);
5. отчёт о результатах консультирования (описание основных этапов консультационной деятельности, её участников, объекта исследования, используемого инструментария, выявленных дисфункций, способов их преодоления и предполагаемого эффекта);
6. акт сдачи-приёмки работ;
7. приложения (виды дисфункций, методы их диагностики, способы их упразднения, расчёт и обоснование социально-экономической эффективности реализации нововведений, словарь терминов);
8. список использованных источников и литературы.

Требования к оформлению научно-исследовательского проекта. Общий объём проекта не должен превышать 30 страниц.

Структура проекта включает: введение, основную часть (разделы и подразделы), выводы, список источников и литературы.

Титульный лист должен иметь реквизиты: наименование министерства, учебного заведения, название факультета, кафедры, дисциплины, тема проекта, фамилия и инициалы подготовившего проект студента, фамилия и инициалы проверившего проект преподавателя (см. образец титульного листа в приложении). Научно-справочный аппарат проекта содержит список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Все цитаты, заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал должны иметь ссылки на соответствующие источники и литературу. Страницы реферата нумеруются арабскими цифрами. Реферат представляется на бумажном носителе, напечатанным на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.



Критерии оценки научно-исследовательского проекта. Основными критериями оценки проекта являются:

1. Результаты защиты проекта студентом.
2. Оценка научного руководителя, которая определяется результатами проделанной работы и содержит:
  - а) качественную оценку степени решения поставленных цели и задач;
  - б) учебно-методический уровень раскрытия выбранной темы.
3. Соответствие оформления проекта установленным требованиям.
4. Соответствие представления проекта установленным срокам.

Итоговая оценка за научно-исследовательский проект определяется всеми названными критериями.

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина (*модуль*) реализуется на факультете управления кафедрой государственного и муниципального управления.

*Цель курса* – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями, умениями и способного применять компетенции в сфере консультирования по вопросам управления и организационного развития.

*Задачи курса:*

- ознакомить студентов с основными понятиями и термины, применяемые в консультировании, как особой области знаний и специфической сфере менеджмента, связанной с управлением организацией;
- ознакомить с природой и составом типичных дисфункций управления, их классификацией и содержанием;
- обучить их методам диагностики управленческих проблем организации;
- сформировать навыки анализа деятельности организации на основе оценки эффективного распределения и исполнения функций управления;
- обучить методам профессиональной оценки альтернативных вариантов решений, совместного поиска и выбора оптимального из них в зависимости от конкретных управленческих ситуаций, условий и возможностей современных организаций;
- сформировать навыки организации деятельности рабочих групп, применения методов активизации творческого мышления, проведения экспертизы нововведений;
- развить у студентов навыки самостоятельной аналитической, проектной, научно-исследовательской и консультационной деятельности;
- освоить технологии разработки и обоснования междисциплинарных учебно-исследовательских проектов в области управленческого консультирования;
- ознакомить с принципами профессиональной этики консультанта по управлению.

Дисциплина направлена на формирование *следующих компетенций*:

ПК-1.3 - Демонстрирует способность принимать управленческие решения с учетом профессиональных задач и взаимодействия с обществом В результате освоения дисциплины обучающийся должен сформировать определенные результаты обучения по дисциплине.

**Знать:**

- основные понятия и термины, применяемые в консультировании, как особой области знаний и специфической сфере менеджмента, связанной с управлением организацией;
- сущность и состав типичных дисфункций управления, их классификацию и содержание;
- методы диагностики управленческих проблем организации;
- основы системного, функционального и системно-функционального анализа в диагностике управления организацией;
- требования к оптимальному проектированию организационной структуры и методы диагностики структурных дисфункций;
- методы инновационной деятельности и активизации творческого мышления;
- принципы профессиональной этики консультанта по управлению.

**Уметь:**

- применять на практике методы диагностики управленческих проблем организации;
- использовать навыки анализа деятельности организации на основе оценки эффективного распределения и исполнения функций управления, построения организационной структуры, технологий принятия решений,

- формировать и организовывать деятельность рабочих групп с целью совместного поиска и выбора оптимальных вариантов решений в зависимости от конкретных управленческих ситуаций, условий и возможностей современных организаций;
- отслеживать изменения управленческих ситуаций и применять методы инновационной деятельности и активизации творческого мышления в целях совершенствования деятельности организации.

***Владеть:***

- методами создания и организации деятельности рабочих групп с целью проведения управленческого консультирования
- технологией управленческого консультирования в реальных организациях с учётом конкретных условий их деятельности;
- методами ситуационного анализ систем управления, диагностики, анализа и преодоления управленческих дисфункций в организациях различных организационно-правовых форм и пр.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.