

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования "Пермский  
государственный национальный исследовательский  
университет"**

**Кафедра социологии**

Авторы-составители: **Волегов Владимир Сергеевич**  
**Лебедева-Несевря Наталья Александровна**

Рабочая программа дисциплины  
**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Код УМК 95953

Утверждено  
Протокол №7  
от «20» мая 2021 г.

Пермь, 2021

## **1. Наименование дисциплины**

Управленческое консультирование

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в базовую часть Блока « М.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление: **39.04.01** Социология  
направленность Социология управления

### **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

В результате освоения дисциплины **Управленческое консультирование** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

**39.04.01** Социология (направленность : Социология управления)

**УК.2** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

**Индикаторы**

**УК.2.1** Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и предлагает способы ее решения

**УК.3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**Индикаторы**

**УК.3.1** Вырабатывает стратегию и план командной работы, производит отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели

#### 4. Объем и содержание дисциплины

<b>Направления подготовки</b>	39.04.01 Социология (направленность: Социология управления)
<b>форма обучения</b>	заочная
<b>№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины</b>	5,6
<b>Объем дисциплины (з.е.)</b>	3
<b>Объем дисциплины (ак.час.)</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:</b>	16
<b>Проведение лекционных занятий</b>	4
<b>Проведение практических занятий, семинаров</b>	12
<b>Самостоятельная работа (ак.час.)</b>	92
<b>Формы текущего контроля</b>	Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (2)
<b>Формы промежуточной аттестации</b>	Зачет (6 триместр)

## **5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины**

### **Управленческое консультирование**

Консалтинг как разновидность экспертной помощи. Виды консультационных услуг. Консалтинг в области управления. Определение необходимости консалтинга. Консультант-клиентские отношения. Организационная диагностика в управленческом консультировании. Специальные методы управленческого консультирования. Эффективность консалтинга.

### **Консалтинг как разновидность экспертной помощи**

Становление и развитие управленческого консультирования. Деловые услуги. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационной деятельности. Предмет управленческого консультирования. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования

### **Консалтинг в области управления**

Специфика управленческого консультирования. Внешние и внутренние консультанты в области управления. Этапы процесса консультирования. Построение и анализ моделей деятельности предприятия.

### **Виды консультационных услуг**

Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Обучающее консультирование. Разновидности сфер применения консультационных услуг: администрирование, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, маркетинг, производство, информационные технологии.

### **Определение необходимости консалтинга**

Анализ внутренней и внешней среды организаций. Определение проблем организации. Классификация проблем организации. Принятие решения о приглашении консультантов.

### **Консультант-клиентские отношения**

Виды консультационных организаций. Поиск и отбор внешних консультантов. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант». Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях. Этические проблемы управленческого консультирования.

### **Специальные методы управленческого консультирования**

Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

### **Организационная диагностика в управленческом консультировании**

Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта. Модели и методы организационной диагностики. Направления организационной диагностики в управленческом консультировании.

### **Эффективность консалтинга**

Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом. Система измерителей и оценка клиентской организации

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

## **7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная:

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 162 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/438300>

2. ВВасильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/81706.html>

### Дополнительная:

1. Белозор, Ф. И. Социология управления : учебное пособие / Ф. И. Белозор. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 559 с. — ISBN 978-5-4486-0441-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/79679.html>

## 9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17833875> История развития технологий управленческого консультирования в России: востребованность нового прочтения

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36498928> Современные тенденции развития управленческого консультирования

<https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovyе-uslugi-kak-spetsificheskaya-sfera-professionalnoy-deyatelnosti> Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности

<https://www.cfin.ru/consulting/region.shtml> Развитие консалтингового бизнеса в регионах России

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29062891> Особенности взаимодействия внутренних и внешних консультантов в процессе управленческого консультирования

<https://www.cfin.ru/consulting/myths.shtml> 10 мифов о консалтинге

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17744950> Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39788212> Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42761699> Формы, методы и технологии управленческого консультирования

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17331302> Концепция формирования критериев и системы показателей оценки результативности управленческого консультирования

## 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по дисциплине **Управленческое консультирование** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных и практических занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта).

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

- 1) офисный пакет приложений (текстовый процессор, программа для подготовки электронных презентаций);
- 2) программа демонстрации видеоматериалов (проигрыватель);
- 3) приложение, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов.

Дисциплина не предусматривает использование специального программного обеспечения

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ ([student.psu.ru](http://student.psu.ru)).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).



## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для лекционных занятий, занятий семинарского типа (семинары, практические занятия), текущего контроля и групповых (индивидуальных) консультаций необходима аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Аудитория для самостоятельной работы, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечивающая доступ в электронную информационно-образовательную среду университета. Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.

Новый раздел

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине  
Управленческое консультирование**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.  
Индикаторы и критерии их оценивания**

**УК.3**

**Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

Индикатор	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>УК.3.1</b> Вырабатывает стратегию и план командной работы, производит отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели</p>	<p>Знает принципы формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Умеет производить отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.</p>	<p align="center"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Не знает принципов формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Не владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Не умеет производить отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.</p> <p align="center"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Знает принципы формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Не владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Не умеет производить отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.</p> <p align="center"><b>Хорошо</b></p> <p>Знает принципы формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Не умеет производить отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.</p> <p align="center"><b>Отлично</b></p> <p>Знает принципы формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Умеет производить отбор членов</p>

Индикатор	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.</p>

## УК.2

### Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Индикатор	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>УК.2.1</b> Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и предлагает способы ее решения</p>	<p>Знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Умеет предлагать способы ее решения</p>	<p style="text-align: center;"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Не знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Не владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Не умеет предлагать способы ее решения</p> <p style="text-align: center;"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Знает базовые принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Не владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Не умеет предлагать способы ее решения</p> <p style="text-align: center;"><b>Хорошо</b></p> <p>Знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Не умеет предлагать разнообразные способы ее решения</p> <p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>Знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Умеет предлагать разнообразные способы ее решения</p>

## Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : заочная

**Вид мероприятия промежуточной аттестации : Не предусмотрено**

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<b>УК.3.1</b> Вырабатывает стратегию и план командной работы, производит отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели	Определение необходимости консалтинга <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знает принципы формирования стратегии командной работы в процессе осуществление консалтинговых услуг. Владеет навыками разработки стратегии и плана командной работы. Умеет производить отбор членов команды и распределяет их роли и полномочия для достижения поставленной цели в рамках управленческого консультирования.

### Спецификация мероприятий текущего контроля

#### Определение необходимости консалтинга

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **4 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы самостоятельной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **14**

Показатели оценивания	Баллы
При описании дефицитов указаны четкие критерии, качества, иные характеристики недостающих ресурсов, а также пути их поиска	4
Описаны имеющиеся дефициты для реализации выбранного вида управленческого консультирования: кадровые, нормативные, материально-технические (по 1 баллы за описание каждой группы дефицитов)	3
Описание вида консультационной деятельности соответствует выделенной сфере и содержанию управленческого консультирования	2
Представлены данные о нормативном регулировании выбранной сферы консультирования	2
Перечислены возможные конкурентные преимущества	2
На основании данных о нормативном регулировании сделаны выводы об имеющихся ограничениях для консультационной деятельности	2
Актуальность выбранного направления для консультирования обоснованна данными о рынке консультационных услуг, иными статистическими данными	2
Выделенная сфера консультирования соответствует содержанию управленческого	

консультирования	2
Описано распределение ролей в консалтинговой группе	2
Описана актуальность выбранного направления для консультирования	2

**Вид мероприятия промежуточной аттестации :** Зачет

**Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации :** Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

**Максимальное количество баллов :** 100

### **Конвертация баллов в отметки**

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 46 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 46 балла

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Мероприятие текущего контроля</b>	<b>Контролируемые элементы результатов обучения</b>
<b>УК.2.1</b> Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и предлагает способы ее решения	Организационная диагностика в управленческом консультировании <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Знает основные методы управленческого консультирования. Владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Умеет предлагать способы ее решения. Умеет подбирать методы консультирования под условиях поставленной задачи.
<b>УК.2.1</b> Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и предлагает способы ее решения	Эффективность консалтинга <b>Итоговое контрольное мероприятие</b>	Знает принципы формулировки проектной задачи в рамках консалтинга. Владеет навыками формулирования на основе поставленной проблемы проектной задачи. Умеет предлагать способы ее решения. Умеет оценивать эффективность предлагаемых методов решения проблемы в сфере управленческого консультирования.

### **Спецификация мероприятий текущего контроля**

#### **Организационная диагностика в управленческом консультировании**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **14**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
План мероприятий по проведению консультационной деятельности реалистичен по срокам	2
Сформулированы предложения по практическим мероприятиям, направленным на решение проблемы	2
Разработан план мероприятий по проведению консультационной деятельности	2
Сформулирована проблема, которая может быть актуальна для рассматриваемого кейса	2
В описании кейса отсутствует информация, необходимость которой не обосновано группой	2
В описании кейса присутствует вся необходимая для работы группы информация	2
Выбранные методы обоснованы теоретическими и практическими положениями	2
Выбранный кейс соответствует выбранной сфере и виду консультирования	2
Группа самостоятельно подготовила кейс для анализа и решения	2
Качество ответов на вопросы при публичной защите	2
Наглядность в описании кейса	2
Обозначены методы для изучения и диагностики проблемы	2
Обоснование выделения проблемы происходит с опорой на факты, указанные в описании кейса	2
Описан сценарий для проведения организационной диагностики	2
Предложения соответствуют выбранной сфере и виду консультирования	2

### **Эффективность консалтинга**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **18**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
представлена методика для фиксации и замера результатов и выгод, полученных клиентом в результате консультирования	3
определен необходимый срок для фиксации и замера результатов и выгод, полученных клиентом в результате консультирования	2
положительные результаты и выгоды носят объективный характер	2
перечислены положительные результаты и выгоды, полученных клиентом в результате	2

консультирования	
описаны риски, которые могут повлиять на эффективность предложенных мер и получение запланированных результатов	2
описаны риски, которые могут повлиять на эффективность предложенных мер и получение запланированных результатов	2
качество ответов на вопросы при публичной защите	2
указаны прямые результаты управленческого консультирования	2
указаны косвенные результаты управленческого консультирования	2
предложены меры по реагированию на выделенные риски	2
описание проблемы соответствует выбранной сфере консультирования	2
описана проблема, на решение которой направленно консультирование	2
перечислены негативные последствия для клиентской организации, связанные с проблемой	2
умеет классифицировать проблемы организации	2
умеет соотнести достоинства и недостатки привлечения внешнего консультанта	1
умеет описать предмет консультационной деятельности	1
умеет классифицировать методы консультирования	1
умеет выделять прямые и косвенные результаты управленческого консультирования	1
умеет выделить объект консультационной деятельности	1
знает особенности содержания экспертного консультирования	1
знает особенности содержания процессного консультирования	1
знает особенности содержания обучающего консультирования	1
знает определение консультационной деятельности 1	1
знает методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта 1	1
умеет соотнести достоинства и недостатки привлечения внутреннего консультанта	1
знает виды консультационных организаций 1	1
знает виды консультационных услуг 1	1