

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор ГБОУ ВО «БАГСУ»
Дата подписания: 09.06.2025 10:54:58
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

**ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы
и управления при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.02 Управленческий консалтинг

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

37.03.01 Психология

Направленность (профиль) **Организационная психология**

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Управленческий консалтинг» /сост. С.А. Андреева - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения направления подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 3 от " 29 " января 2021 г.

@ Андреева С.А., 2021год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3 Структура и содержание дисциплины.....	6
3.1 Структура дисциплины.....	6
3.2 Содержание разделов дисциплины.....	6
3.3 Практические занятия (семинары).....	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	7
4.1 Основная литература.....	7
4.2 Дополнительная литература.....	8

4.3 Периодические издания	8
4.4 Интернет-ресурсы	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	10
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – научить обучающихся грамотно и эффективно использовать инструменты управленческого консалтинга для решения возникающих проблем и успешного функционирования предприятий в современных условиях.

Задачи:

своевременно и правильно определять потребность предприятия в услугах консультанта;

проводить процедуру выбора консультационной организации, разрабатывать критерии отбора консультантов, знать принципы ценообразования на консультационные услуги;

принимать участие в процессе консультирования в соответствии с выбранной моделью;

разрабатывать и использовать критерии оценки результативности работы консультанта, оценивать качество выполненных услуг;

составлять и анализировать документы, необходимые на всех стадиях процесса консультирования

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК-4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях ПК – 4.2 Вносит предложения по совершенствованию механизмов управленческой адаптации, ролевого поведения, направленных на высокоэффективную деятельность персонала организации.	Знать: Низкий уровень освоения: методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, различные теории управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников. Средний уровень освоения: эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения. Высокий уровень освоения: современные механизмы управленческой адаптации, ролевого поведения, направленных на высокоэффективную деятельность персонала организации. Уметь: Низкий уровень освоения:

			понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними. Средний уровень освоения: использовать в профессиональной деятельности инновационные технологии в управлении. Высокий уровень освоения: использовать активные формы работы для сплочения команды и развития взаимопонимания. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения регулярной обратной связи между членами команды. Средний уровень освоения: Навыками внесения предложений по совершенствованию механизмов управленческой адаптации, ролевого поведения сотрудников. Высокий уровень освоения: Оценивать эффективность работы сотрудников за счет внедрения механизмов управленческой адаптации, ролевого поведения
--	--	--	---

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 8	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	62	62
Лекции (Л)	24	24
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	82	82
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	24	24
- подготовка к практическим занятиям;	24	24
- подготовка к рубежному контролю.	34	34
Вид итогового контроля (зачет с оценкой)	Зачет	Зачет

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 8	всего
	с оценкой	с оценкой

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Сущность консалтинговой деятельности	36	6	8	22
2	Выбор консультационной организации	52	8	14	30
3	Организация взаимодействия между клиентом и консультантом	56	10	16	30
	Всего:	144	24	38	82

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Сущность консалтинговой деятельности

Управленческий консалтинг – понятие и содержание. Виды консалтинговых услуг. Управленческое консультирование как часть общих управленческих дисциплин и вид профессиональной деятельности. Основные понятия и определения – «консультант», «клиент», «консультационная услуга» и т.д. Основные группы консалтинговых услуг.

Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России. Исторические корни возникновения управленческого консалтинга как вида деятельности. Направления развития рынка консалтинговых услуг в России. Основные типы клиентских организаций и динамика спроса.

Тема 2 Выбор консультационной организации

Виды консалтинговых организаций.

Классификация консультантов по различным характеристикам: внешние и внутренние; российские и зарубежные; индивидуальные и объединенные в консалтинговые организации; универсалы и специалисты. Преимущества и недостатки. Классификация внешних консультационных организаций.

Модели внутреннего консультирования. Процесс выбора консультанта. Составление технического задания. Разработка критериев отбора. Источники информации о консультантах. Формирование предварительного и окончательного списков консультантов (long list, short list). Оценка технических предложений консультантов. Ценообразование в консалтинге.

Тема 3 Организация взаимодействия между клиентом и консультантом

Процесс и модели консультирования. Стадии и этапы процесса консультирования. Модели консультирования – роли клиента и консультанта, целесообразность применения. Зависимость процесса консультирования от выбранной модели.

Результативность консалтинговых услуг. Ответственность консультанта. Показатели результативности: количественные и качественные, прямые и косвенные. Качество консалтинговых услуг. Результаты труда консультанта и результаты внедрения его рекомендаций. Контракт на консалтинговые услуги. Этические нормы в отношениях с клиентом.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
4-7	1	Сущность консалтинговой деятельности	8
12-18	2	Выбор консультационной организации	14

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
24-31	3	Организация взаимодействия между клиентом и консультантом	16
		Итого:	38

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / Н.В. Угрюмова; А.О. Блинов. — 4-е изд., стер. — Москва: ИТК "Дашков и К", 2018. — 303 с.: ил. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-05123-4. — URL: <https://rucont.ru/efd/689251>
2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 362 с. - ISBN 978-5-394-05109-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082693>
3. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учебное пособие / М.М. Соколова. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-019021-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914141>
4. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1906719>

4.2 Дополнительная литература

1. Васильев, Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. - СПб.: Питер, 2017. -178 с.
2. Григорьева, Н. Н., Организационное консультирование/Н.Н. Григорьева. -М: МГГУ, 2018. -213 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., — 3-е изд., перераб. и доп. — М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 305 с.

4.3 Периодические издания

1. Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование» // <https://www.acjournal.ru/jour/index>
2. Журнал «Управленческое консультирование» // https://www.dissernet.org/magazine/upravlencheskoye_konsul_tirovaniye
3. Журнал «Управленческое консультирование» // <https://researchinspb.ru/catalogs/journals/91/>

4.4 Интернет-ресурсы

1. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
2. <https://openedu.ru> - «Национальная платформа открытого образования»
3. (ресурсы открытого доступа)

4. www.lfin.ru
5. www.cbr.ru
6. www.gks.ru

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Практическое занятие – один из самых эффективных видов учебных занятий, на которых студенты учатся творчески работать, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи, ораторским искусством. Практическое занятие является также и формой учета и контроля самостоятельной работы студента. Основное в подготовке и проведении практических занятий – это самостоятельная работа студента над изучением темы практического занятия. Студент обязан точно знать план занятия либо конкретное задание к нему. На занятии обсуждаются узловые вопросы темы, однако там могут быть и такие, которые не были предметом рассмотрения на лекции. Могут быть и специальные задания к той или иной теме практического занятия, например, прочитать какую-либо статью для обсуждения ее на занятии.

Готовиться к практическому занятию следует заранее. Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.). Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника

Завершающий этап подготовки к практическому занятию состоит в составлении развернутых планов выступлений, кратких конспектов по каждому вопросу практическому занятию. Необходимо законспектировать первоисточники, выписать в словарь и выучить термины. Необходимо иметь специальную тетрадь для подготовки к практическим занятиям. Студенты должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана практического занятия (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут). В процессе подготовки следует чаще обращаться к справочной литературе, полнее использовать консультации с преподавателями, которые читают лекции и проводят практические занятия.

Доклады на практическом занятии делаются устно, разрешается обращаться к записям (конспекту, выпискам из книг), к первоисточникам. Вместе с тем, следует избегать сплошного чтения написанного текста, необходимо стремиться к выражению мыслей своими словами, путем свободной устной речи.

Обсуждение докладов проводится в свободной форме, в плане развития дискуссии, творческого обсуждения вопросов темы.

Выступление студента на практическом занятии должно удовлетворять следующим основным требованиям: в нем излагается суть рассматриваемого вопроса, дается анализ исторического, нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной правовой мысли. Выдвинутые положения подкрепляются

фактами, аргументами, доказательствами, примерами и иллюстрациями, взятыми из политико-правовой практики.

Активность каждого участника практического занятия проявляется и в том, как внимательно он слушает всех выступающих, стремится ли понять логику их рассуждений, замечает ли пробелы в их выступлениях, готов ли он вступить в дискуссию по обсуждаемому вопросу, поправить или дополнить других выступающих. На практическом занятии рекомендуется вести записи.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

Аудитория 304.

Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart(договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Учебные программы:

- MicrosoftProjectStandart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

В образовательном процессе применяются аудитории 209, 304.

Аудитория 209.

Настенный экран MW – 1 шт.

Доска маркерно-магнитная – 1 шт.

Доска классная -1 шт.

Флипчарт (лекционный блок) – 1 шт.

Наглядные материалы по дисциплине Теория государства и права – 10 шт.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный - 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – шт. 1

Экран на штативе 180x180см DinonTripod - 1 шт.

29 посадочных мест.

Доска маркерно - магнитная -1 шт.

Доска классная -1 шт.

Аудитория 204.

Персональный компьютер – 8 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно- магнитная – 1 шт.

К рабочей программе прилагаются:

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.

**ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы
и управления при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

**Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Управленческий консалтинг»**

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Управленческий консалтинг».

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управленческий консалтинг».

Составитель: С.А. Андреева

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управленческий консалтинг»

1. Основные сведения о дисциплине

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 8	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	62	62
Лекции (Л)	24	24
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	82	82
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	24	24
- подготовка к практическим занятиям;	24	24
- подготовка к рубежному контролю.	34	34
Вид итогового контроля (зачет с оценкой)	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Сущность консалтинговой деятельности	36	6	8	22
2	Выбор консультационной организации	52	8	14	30
3	Организация взаимодействия между клиентом и консультантом	56	10	16	30
	Всего:	144	24	38	82

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-4 Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить	Знать: Низкий уровень освоения: методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, различные теории управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников.	-Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.

способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	Средний уровень освоения: эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения. Высокий уровень освоения: современные механизмы управленческой адаптации, ролевого поведения, направленных на высокоэффективную деятельность персонала организации.	
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними. Средний уровень освоения: использовать в профессиональной деятельности инновационные технологии в управлении. Высокий уровень освоения: использовать активные формы работы для сплочения команды и развития взаимопонимания.	- Письменные проверочные работы - Беседа по заданной теме
	<u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения регулярной обратной связи между членами команды. Средний уровень освоения: Навыками внесения предложений по совершенствованию механизмов управленческой адаптации, ролевого поведения сотрудников. Высокий уровень освоения: Оценивать эффективность работы сотрудников за счет внедрения механизмов управленческой адаптации, ролевого поведения	- Письменные проверочные работы - Беседа по заданной теме

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

4 Вопросы для самоподготовки обучающихся

1. Место организационного консультирования в системе психологических дисциплин.
2. Виды консультирования (финансовое, маркетинговое, организационное, политическое).
3. История развития консалтинговых услуг в России и за рубежом.
4. Место организационного консультирования в сфере деловых услуг.
5. Место психологического консультирования в организации.
6. Особенности и специфичность консультативного процесса в организации.
7. Уровень технологичности в организации.
8. Формы организации совместной деятельности.
9. Типы управления в организации.
10. Особенности психологического консультирования на разных стадиях развития организации.
11. Понятия корпоративная и организационная культура.
12. Специфичность организационного консультирования в зависимости от типа корпоративной культуры.
13. Психологические особенности работы в консалтинге.
14. Компетенции, необходимые для работы в консалтинге.
15. Позиции и роли психолога-консультанта.
16. Критерии профессионализма орг. консультанта.
17. Основные различия: внутренний и внешний консультант.
18. Модель процесса орг. консультирования.
19. Этапы консалтингового проекта.
20. Маркетинг консалтинговых услуг.
21. Структура деятельности консалтинговой фирмы.
22. Последовательность формирования заказа и характер взаимоотношения между субъектами консалтингового процесса.
23. Место и роль орг. консультирования в развитии организации.
24. Цели развития организации.

25. Типология организационного развития

Эталонные ответы на вопросы к зачету по дисциплине «Управленческий консалтинг»

1. Место организационного консультирования в системе психологических дисциплин

Организационное консультирование — это область практической психологии, направленная на помощь организациям в оптимизации их структуры, процессов и поведения сотрудников для повышения эффективности и адаптивности. В системе психологических дисциплин оно занимает промежуточное положение между прикладной психологией, социальной психологией и психологией труда. Основные моменты:

- **Связь с психологией труда и организационной психологией.** Организационное консультирование использует методы диагностики, анализа и изменения организационного поведения, что является частью прикладной психологии.
- **Фокус на системном подходе.** В отличие от индивидуальной психотерапии, акцент делается на коллективных процессах, организационных структурах и культурах.
- **Инструменты и методы.** Включают оценку организационного климата, развитие лидерства, управление изменениями и коммуникациями, что тесно связано с социально-психологическими теориями.
- **Роль в развитии организаций.** Помогает преодолевать внутренние конфликты, улучшать мотивацию и взаимодействие, что способствует устойчивому развитию и адаптации к изменениям внешней среды. Таким образом, организационное консультирование является важным прикладным направлением в психологии, обеспечивающим интеграцию теоретических знаний и практических методов для улучшения функционирования организаций.

2. Виды консультирования (финансовое, маркетинговое, организационное, политическое)

Консультирование — это профессиональная деятельность, направленная на предоставление экспертной помощи в решении специфических задач. В зависимости от сферы деятельности выделяются следующие виды консультирования:

- **Финансовое консультирование:** Ориентировано на помощь организациям и частным лицам в управлении финансами, инвестициями, налогами и рисками. Включает анализ финансового состояния, планирование бюджета, оптимизацию налоговых обязательств.
- **Маркетинговое консультирование:** Сфокусировано на исследовании рынка,

разработке маркетинговых стратегий, продвижении продуктов и услуг, анализе потребительского поведения, что способствует увеличению конкурентоспособности и продаж.

- **Организационное консультирование:** Направлено на оптимизацию структуры и процессов внутри организации, повышение эффективности управления, развитие корпоративной культуры, управление изменениями и конфликтами.

- **Политическое консультирование:** Предоставляет экспертную поддержку политическим субъектам в области стратегического планирования, коммуникаций, анализа электоральных предпочтений, формирования имиджа и проведения кампаний.

Каждый вид консультирования имеет свои методы, цели и инструменты, но все они направлены на повышение эффективности и адаптации клиентов к внешним и внутренним вызовам.

3. История развития консалтинговых услуг в России и за рубежом

Консалтинговые услуги возникли как профессиональная деятельность в конце XIX — начале XX века, особенно в США и Европе, где развивался менеджмент и бухгалтерский учет.

- **За рубежом:**

- В США консалтинг начал формироваться с появлением таких фирм, как Arthur D. Little (1886) и McKinsey & Company (1926).

- Послевоенный период характеризуется бурным ростом спроса на консультантов, развитие специализированных направлений (финансовый, IT, стратегический консалтинг).

- В Европе консалтинг развивался в тесной связи с индустриализацией и корпоративным управлением.

- **В России:**

- Консалтинговые услуги появились в начале 1990-х годов в период экономических реформ и перехода к рыночной экономике.

- Первоначально фокус был на финансовом и юридическом консультировании, затем расширился на стратегический и организационный консалтинг.

- Современный российский рынок характеризуется ростом локальных компаний и привлечением международных консультантов, адаптирующих западные методы к российским реалиям.

Таким образом, консалтинг прошел путь от узкоспециализированных услуг до комплексных системных решений, интегрированных в бизнес-процессы.

4. Место организационного консультирования в сфере деловых услуг

Деловые услуги включают широкий спектр профессиональных услуг, направленных на поддержку и развитие бизнеса. Организационное консультирование занимает ключевое место в этом секторе, выступая как инструмент повышения эффективности компаний.

- **Роль:**

- Помогает компаниям адаптироваться к изменениям рынка, оптимизировать внутренние процессы, улучшить управление персоналом и корпоративную культуру.
 - Служит связующим звеном между стратегическим планированием и практической реализацией изменений.
 - **Особенности:**
 - Высокая востребованность в условиях конкуренции и нестабильности.
 - Комплексный подход, включающий диагностику, разработку рекомендаций и сопровождение внедрения изменений.
 - Взаимодействие с другими видами деловых услуг — юридическими, финансовыми, ИТ-консалтингом.
 - **Значение:**
 - Организационное консультирование способствует повышению конкурентоспособности клиентов, снижению издержек и улучшению внутренних коммуникаций.
- Таким образом, организационное консультирование является неотъемлемой частью системы деловых услуг, обеспечивая компаниям необходимые инструменты для устойчивого развития.

5. Место психологического консультирования в организации

Психологическое консультирование в организации — это специализированная деятельность, направленная на поддержку сотрудников и коллективов в решении личностных и профессиональных проблем, улучшении психологического климата и повышении общей эффективности.

- **Функции:**
 - Помощь в разрешении конфликтов, стрессовых ситуаций, проблем мотивации.
 - Поддержка адаптации новых сотрудников, развитие лидерских качеств.
 - Профилактика профессионального выгорания и улучшение коммуникаций.
- **Формы реализации:**
 - Индивидуальное и групповое консультирование, тренинги, коучинг.
 - Внедрение программ психологического сопровождения и развития.
- **Значение для организации:**
 - Повышение удовлетворенности работой и лояльности сотрудников.
 - Снижение текучести кадров и улучшение производительности.
 - Создание позитивной корпоративной культуры и укрепление командного духа.

Таким образом, психологическое консультирование является важным ресурсом для поддержания здоровья и продуктивности персонала, что напрямую влияет на успех организации.

6. Особенности и специфичность консультативного процесса в организации

Консультативный процесс в организации — это систематическая деятельность, направленная на оказание профессиональной помощи организации в решении внутренних проблем, оптимизации процессов и повышении эффективности. Его особенности и специфичность обусловлены характером объекта — организацией как сложной социальной системой.

Ключевые особенности:

- **Системный подход:** Консультирование охватывает не отдельные элементы, а всю организационную систему, учитывая взаимосвязи и взаимодействия.
- **Вовлеченность различных уровней:** Участие в процессе менеджеров разного уровня, сотрудников и консультантов требует учета различных интересов и ролей.
- **Конфиденциальность и доверие:** Эффективность консультирования зависит от открытости и честности участников.
- **Процессный характер:** Консультирование — это не разовое событие, а последовательность этапов: диагностика, анализ, выработка рекомендаций, внедрение изменений и оценка результатов.
- **Адаптивность:** Процесс должен гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации.
- **Психологический аспект:** Важна работа с сопротивлением изменениям, мотивацией и коммуникацией.

Таким образом, консультативный процесс в организации — это комплексная, многоуровневая деятельность, требующая от консультанта профессионализма, гибкости и умения работать с людьми и системами.

7. Уровень технологичности в организации

Уровень технологичности организации отражает степень внедрения и использования современных технологий в производственных, управленческих и коммуникационных процессах. Он характеризует способность организации эффективно применять технические, информационные и управленческие технологии для достижения целей.

Основные характеристики:

- **Техническая оснащенность:** Наличие и качество оборудования, автоматизация производственных процессов.
 - **Информационные технологии:** Использование систем управления, обмена данными и аналитики.
 - **Процессные технологии:** Внедрение стандартизированных и оптимизированных методов работы.
 - **Уровень инноваций:** Способность к разработке и внедрению новых технологий.
 - **Организационная культура и компетенции:** Готовность персонала использовать технологии и адаптироваться к изменениям.
- Высокий уровень технологичности способствует повышению эффективности, снижению издержек и улучшению качества продукции и услуг.

8. Формы организации совместной деятельности

Совместная деятельность — процесс взаимодействия людей для достижения общих целей. В организациях она реализуется через различные формы, которые обеспечивают координацию, сотрудничество и совместное принятие решений.

Основные формы:

- **Групповая работа:** Совместное выполнение задач небольшой командой с общими целями.
 - **Коллективное управление:** Совместное принятие решений через коллегиальные органы (советы, комитеты).
 - **Проектные команды:** Временные группы, сформированные для выполнения конкретных проектов.
 - **Партнерство и альянсы:** Взаимодействие между организациями или подразделениями на основе договоренностей.
 - **Матричная структура:** Совмещение функционального и проектного управления для повышения гибкости.
 - **Самоуправляемые команды:** Группы, обладающие автономией в принятии решений и организации труда.
- Выбор формы зависит от целей, структуры и культуры организации, а также от характера выполняемых задач.

9. Типы управления в организации

Управление в организации — процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности для достижения целей. Типы управления различаются по стилю, структуре и способу принятия решений.

Основные типы:

- **Авторитарный:** Централизация власти, жесткий контроль, минимальное участие подчиненных.
- **Демократический:** Совместное принятие решений, учет мнений сотрудников, мотивация через вовлечение.
- **Либеральный (делегирующий):** Максимальная свобода действий сотрудников, минимум контроля.
- **Трансформационный:** Лидер вдохновляет и мотивирует на изменения и развитие.
- **Транзакционный:** Управление через систему вознаграждений и наказаний.
- **Ситуационный:** Выбор стиля управления в зависимости от конкретной ситуации.

Эффективность управления зависит от соответствия типа управления культуре, задачам и уровню развития организации.

10. Особенности психологического консультирования на разных стадиях развития организации

Организации проходят различные стадии развития: становление, рост, зрелость, упадок, трансформация. Психологическое консультирование на каждой стадии

имеет свои особенности, связанные с задачами и проблемами организации.

Стадия становления:

- Фокус на формировании корпоративной культуры, адаптации сотрудников, разрешении неопределенности.
- Консультирование помогает создать доверие, мотивацию, выработать общие ценности.

Стадия роста:

- Вызовы связаны с масштабированием, управленческими конфликтами, распределением ролей.
- Психологическая поддержка направлена на развитие лидерских компетенций, улучшение коммуникаций.

Стадия зрелости:

- Проблемы бюрократизации, снижения мотивации, сопротивления изменениям.
- Консультирование способствует обновлению корпоративной культуры и управленческих подходов.

Стадия упадка:

- Высокий уровень стресса, неопределенности, конфликтов.
- Психологическая помощь направлена на преодоление кризиса, мотивацию и поддержку сотрудников.

Стадия трансформации:

- Необходимость адаптации к новым условиям, изменениям стратегии.
- Консультирование помогает управлять изменениями, снижать сопротивление, формировать новую идентичность.

Психологическое консультирование адаптируется к специфике каждой стадии и способствует устойчивому развитию организации.

11. Понятия корпоративная и организационная культура

Организационная культура — совокупность ценностей, норм, правил и моделей поведения, разделяемых членами организации, формирующих её уникальную социально-психологическую среду. Она отражает общее понимание целей, методов работы и отношений внутри организации.

Корпоративная культура — более узкое понятие, связанное с культурой конкретной корпорации, акцентирующее внимание на корпоративных ценностях, миссии и идентичности, которые отличают компанию на рынке.

Основные компоненты культуры:

- **Ценности и убеждения:** основополагающие идеи, определяющие приоритеты и мотивацию.
 - **Нормы и правила:** регулируют поведение и взаимодействие между сотрудниками.
 - **Ритуалы и традиции:** повторяющиеся действия, укрепляющие единство коллектива.
 - **Символы и язык:** элементы, отражающие уникальность организации.
- Культура влияет на поведение сотрудников, стиль управления, коммуникации и

эффективность работы. Формирование сильной корпоративной и организационной культуры способствует повышению лояльности, мотивации и конкурентоспособности.

12. Специфичность организационного консультирования в зависимости от типа корпоративной культуры

Организационное консультирование должно учитывать тип корпоративной культуры, так как культура определяет ценности, нормы, стиль коммуникаций и принятия решений в организации.

Основные типы корпоративной культуры и их влияние на консультирование:

- **Культура власти (авторитарная):** Решения принимаются сверху, коммуникация жестко регламентирована. Консультанту важно соблюдать иерархию, предоставлять конкретные рекомендации, избегать открытой критики.
 - **Культура роли:** Подчеркивает формальные правила и процедуры. Консультирование фокусируется на оптимизации процессов и структур, важно учитывать бюрократические ограничения.
 - **Культура задачи:** Ориентирована на достижение целей и результат. Консультирование направлено на повышение эффективности команд, развитие навыков сотрудничества и инноваций.
 - **Культура личности:** Ценится индивидуальность и самореализация. Консультант работает с мотивацией, развитием лидерства и поддержкой творческого потенциала.
- Учет культурных особенностей позволяет повысить эффективность консультирования, адаптируя методы и подходы к уникальной среде организации.

13. Психологические особенности работы в консалтинге

Работа в консалтинге требует особых психологических качеств и навыков, так как консультант сталкивается с высокой степенью неопределенности, необходимостью взаимодействия с разными людьми и управления изменениями.

Ключевые психологические особенности:

- **Стрессоустойчивость:** Консультант работает в условиях давления сроков, ожиданий клиентов и часто конфликтных ситуаций.
- **Гибкость и адаптивность:** Способность быстро переключаться между задачами и адаптироваться к изменениям.
- **Коммуникабельность:** Умение выстраивать доверительные отношения, слушать и убеждать.
- **Эмпатия и понимание:** Важно понимать мотивации и эмоции клиентов для эффективного взаимодействия.
- **Самоорганизация:** Работа часто требует самостоятельности и ответственности за результаты.

- **Умение работать с сопротивлением:** Консультант должен уметь выявлять и преодолевать внутренние барьеры в организации. Эти особенности помогают консультанту успешно выполнять свою роль и достигать поставленных целей.

14. Компетенции, необходимые для работы в консалтинге

Для эффективной работы в консалтинге необходим комплекс профессиональных, коммуникативных и личностных компетенций.

Основные компетенции:

- **Аналитические способности:** Умение собирать, анализировать и интерпретировать данные для диагностики проблем.
- **Профессиональные знания:** Экспертиза в области управления, психологии, финансов, маркетинга или другой специализации.
- **Коммуникационные навыки:** Эффективное общение, презентация идей, ведение переговоров.
- **Навыки фасилитации и ведения встреч:** Организация совместной работы и принятия решений.
- **Гибкость и адаптивность:** Способность работать в разных организациях и условиях.
- **Этичность и конфиденциальность:** Соблюдение профессиональных стандартов.
- **Навыки управления проектами:** Планирование, координация и контроль выполнения задач.

Компетенции формируются через образование, опыт и постоянное профессиональное развитие.

15. Позиции и роли психолога-консультанта

Психолог-консультант в организации может выполнять разные функции в зависимости от задач и контекста.

Основные позиции и роли:

- **Диагност:** Оценка психологического климата, выявление проблем и ресурсов.
- **Советник:** Предоставление рекомендаций по улучшению коммуникаций, мотивации и управления конфликтами.
- **Фасилитатор:** Организация групповой работы, поддержка принятия решений.
- **Тренер и коуч:** Развитие навыков и компетенций сотрудников и руководителей.
- **Медиатор:** Помощь в разрешении конфликтов > ChatGPT4 | Midjourney: и налаживании взаимодействия.
- **Агент изменений:** Поддержка процессов трансформации и адаптации организации.

Гибкость и умение переключаться между ролями помогают психологу эффективно работать в разных ситуациях.

16. Критерии профессионализма организационного консультанта

Профессионализм консультанта определяется совокупностью знаний, навыков, этических стандартов и личностных качеств.

Основные критерии:

- **Экспертность:** Глубокие знания в области организационного развития и психологии.
- **Практический опыт:** Умение применять теорию на практике, успешные кейсы.
- **Коммуникативные навыки:** Способность выстраивать доверительные отношения.
- **Этичность:** Соблюдение конфиденциальности, честность, ответственность.
- **Гибкость:** Адаптация методов под конкретную организацию.
- **Саморазвитие:** Постоянное обучение и совершенствование.
- **Объективность:** Независимый взгляд, способность критически оценивать ситуацию.
- **Результативность:** Достижение поставленных целей и улучшение показателей организации.

Эти критерии помогают выделить профессионала, способного эффективно поддерживать развитие организаций.

17. Основные различия: внутренний и внешний консультант

Внутренний и внешний консультанты отличаются по месту работы, ролям и особенностям взаимодействия с организацией.

Внутренний консультант:

- Работает внутри организации как штатный сотрудник.
- Глубокое знание корпоративной культуры и специфики.
- Долгосрочные отношения с клиентами внутри организации.
- Меньше объективности, возможен конфликт интересов.
- Более оперативное вовлечение в процессы.

Внешний консультант:

- Приглашается из вне для решения конкретных задач.
- Объективный взгляд, отсутствие внутренних предубеждений.
- Высокая гибкость и разнообразие опыта.
- Ограниченное время взаимодействия.
- Может столкнуться с сопротивлением из-за статуса «чужого».

Оба типа консультантов имеют свои преимущества и недостатки, выбор зависит от целей и ресурсов организации.

18. Модель процесса организационного консультирования

Процесс организационного консультирования представляет собой систематическую последовательность этапов, направленных на диагностику, анализ и улучшение функционирования организации. Модель включает следующие ключевые стадии:

- Вхождение и установление контакта: Формирование доверительных

отношений между консультантом и организацией, определение целей и ожиданий.

- Диагностика: Сбор и анализ данных о текущем состоянии организации, выявление проблем и ресурсов.
- Обсуждение результатов диагностики: Совместный анализ с клиентом, выработка понимания проблем и приоритетов.
- Разработка рекомендаций: Формирование конкретных предложений по улучшению.
- Внедрение изменений: Поддержка реализации рекомендаций, сопровождение процессов трансформации.
- Оценка результатов: Мониторинг эффективности внесенных изменений и корректировка действий.

Эта модель обеспечивает системный и гибкий подход к консультированию, учитывая особенности каждой организации.

19. Этапы консалтингового проекта

Консалтинговый проект — это комплекс мероприятий, направленных на решение конкретных задач клиента. Основные этапы включают:

- Инициация: Определение потребности в консалтинге, установление контакта с клиентом, предварительное обсуждение.
- Диагностика: Сбор информации, анализ ситуации и проблем.
- Планирование: Разработка плана действий, определение ресурсов и сроков.
- Реализация: Выполнение консалтинговых мероприятий, внедрение решений.
- Контроль и оценка: Мониторинг результатов, оценка эффективности и внесение корректировок.
- Завершение: Подведение итогов, оформление отчетности, рекомендации по дальнейшим шагам.

Этапы обеспечивают системный подход и управление процессом консалтинга.

20. Маркетинг консалтинговых услуг

Маркетинг консалтинговых услуг имеет свои особенности из-за нематериальной природы продукта и высокой зависимости от доверия клиентов.

Основные аспекты:

- Целевой рынок: Определение целевых сегментов — отрасли, размеры компаний, задачи.
- Позиционирование: Формирование уникального предложения, выделение конкурентных преимуществ.
- Продвижение: Использование личных контактов, рекомендаций, профессиональных мероприятий, контент-маркетинга.
- Ценообразование: Гибкие модели — почасовая оплата, фиксированные проекты, результативные контракты.
- Управление отношениями с клиентами: Построение долгосрочных партнерств и доверия.

- Репутация и бренд: Важность экспертного имиджа и отзывов.
- Маркетинг в консалтинге ориентирован на качество, экспертность и персонализацию услуг.

21. Структура деятельности консалтинговой фирмы

Консалтинговая фирма организует свою деятельность по нескольким ключевым направлениям:

- Поиск и привлечение клиентов: Маркетинг, продажи и развитие бизнеса.
- Диагностика и анализ: Сбор информации, аудит, исследование.
- Разработка решений: Формирование рекомендаций и стратегий.
- Внедрение: Сопровождение изменений и контроль.
- Обучение и развитие: Повышение квалификации сотрудников и клиентов.
- Административная поддержка: Управление проектами, документооборот, финансы.

Эффективная структура обеспечивает комплексное обслуживание клиентов и качественное выполнение проектов.

22. Последовательность формирования заказа и характер взаимоотношений между субъектами консалтингового процесса

Формирование заказа в консалтинге — это многоэтапный процесс взаимодействия между заказчиком и консультантом.

Основные этапы:

- Идентификация потребности: Заказчик осознает необходимость изменений или поддержки.
- Формулирование запроса: Определение целей, задач ожиданий от консалтинга.
- Выбор консультанта: Оценка компетенций, опыта и предложений.
- Заключение договора: Формализация условий сотрудничества.
- Совместное планирование: Определение этапов, сроков и ресурсов.
- Реализация и корректировка: Взаимодействие в процессе выполнения проекта.

Характер взаимоотношений:**

- Основан на доверии, открытости и партнерстве.
- Включает постоянную коммуникацию и обратную связь.
- Требуется гибкости и готовности к совместному решению проблем.

Эффективное взаимодействие обеспечивает успех консалтингового проекта.

23. Место и роль организационного консультирования в развитии организации

Организационное консультирование играет ключевую роль в поддержке и ускорении развития организаций.

Основные функции:

- Диагностика проблем и возможностей: Помогает выявить скрытые барьеры и ресурсы.
- Разработка стратегий изменений: Формирует планы повышения

эффективности и адаптации.

- Сопровождение внедрения: Обеспечивает поддержку и управление процессами трансформации.

- Развитие управленческих компетенций: Поддерживает обучение и развитие лидеров.

- Улучшение корпоративной культуры: Способствует формированию позитивной среды и мотивации.

Консультирование выступает инструментом адаптации и инноваций, что способствует устойчивому росту и конкурентоспособности организации.

24. Цели развития организации

Развитие организации — это комплексный процесс изменений, направленных на улучшение её функционирования, адаптации к внешним и внутренним условиям, повышение конкурентоспособности и устойчивости. Цели развития организации отражают стратегические и тактические ориентиры, которые определяют направления и результаты этого процесса.

Основные цели развития организации:

1. Повышение эффективности деятельности

Одной из главных целей развития является оптимизация всех бизнес-процессов, что приводит к более рациональному использованию ресурсов, снижению издержек, увеличению производительности и качества продукции или услуг. Эффективность проявляется в улучшении результатов при тех же или меньших затратах.

2. Адаптация к изменениям внешней среды

Современный рынок характеризуется высокой динамичностью, изменчивостью потребительских предпочтений, технологическими инновациями и изменениями в законодательстве. Развитие организации направлено на повышение её гибкости и способности быстро реагировать на эти изменения, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность.

3. Укрепление конкурентных позиций

Развитие способствует формированию и поддержанию уникальных конкурентных преимуществ на рынке — будь то инновационные продукты, высокая репутация, эффективные каналы сбыта или квалифицированный персонал. Цель — обеспечить долгосрочное лидерство или устойчивое место на рынке.

4. Развитие человеческого капитала

Организация стремится к развитию компетенций, мотивации и вовлеченности сотрудников, так как человеческие ресурсы являются ключевым фактором успеха. Цель — создание благоприятной корпоративной культуры, повышение квалификации и формирование эффективных команд.

5. Инновационное развитие

Внедрение новых технологий, методов управления и бизнес-моделей — важная цель развития, направленная на обеспечение роста и адаптации организации к современным требованиям. Это способствует созданию новых продуктов,

улучшению процессов и открытию новых рынков.

6. Расширение масштабов деятельности

Организация может ставить цель роста — увеличение объема производства, расширение географии присутствия, выход на новые сегменты рынка.

Масштабное развитие требует соответствующей перестройки структуры и процессов.

7. Улучшение финансовой устойчивости

Цель развития включает повышение финансовой стабильности, снижение рисков, оптимизацию структуры капитала и обеспечение устойчивого денежного потока для поддержки текущей деятельности и инвестиций.

8. Социальная ответственность и устойчивое развитие

Современные организации все чаще включают в свои цели развитие, направленное на соблюдение этических норм, защиту окружающей среды и вклад в социальное благополучие. Это способствует формированию позитивного имиджа и долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами.

25. Типология организационного развития

Организационное развитие (ОД) — это систематический процесс планируемых изменений в структуре, культуре, процессах и поведении организации, направленных на повышение её эффективности и адаптивности. Типология организационного развития позволяет классифицировать различные виды и подходы к изменениям, учитывая цели, методы и масштабы преобразований.

Основные типы организационного развития:

1. Эволюционное развитие

- **Описание:** Постепенные, последовательные изменения, основанные на адаптации к внешним и внутренним условиям.
- **Характеристика:** Изменения происходят естественным образом, без радикальных вмешательств; акцент на улучшении существующих процессов и структур.
- **Примеры:** Оптимизация бизнес-процессов, внедрение новых технологий, повышение квалификации сотрудников.
- **Преимущества:** Минимизация сопротивления, стабильность и предсказуемость.
- **Недостатки:** Медленное реагирование на кризисные ситуации.

2. Революционное (радикальное) развитие

- **Описание:** Быстрые, глубокие и комплексные изменения, направленные на трансформацию организации.
- **Характеристика:** Часто связано с кризисами, сменой стратегии или внешними шоками; требует кардинальной перестройки структуры, культуры и процессов.

- **Примеры:** Реорганизация, слияния и поглощения, внедрение новых бизнес-моделей.

- **Преимущества:** Возможность быстрого выхода из кризиса, создание новых конкурентных преимуществ.

- **Недостатки:** Высокий уровень сопротивления, риски неудачи, стресс для сотрудников.

3. Процессное развитие

- **Описание:** Фокусируется на улучшении и стандартизации бизнес-процессов и операционной деятельности.

- **Характеристика:** Использование методов управления качеством, реинжиниринга процессов, оптимизации операций.

- **Примеры:** Внедрение системы управления качеством ISO, автоматизация производственных процессов.

- **Преимущества:** Повышение эффективности, снижение затрат.

- **Недостатки:** Может не затрагивать стратегические аспекты и корпоративную культуру.

4. Культурное развитие

- **Описание:** Изменения в ценностях, нормах и поведении сотрудников, формирование новой корпоративной культуры.

- **Характеристика:** Направлено на улучшение климата, мотивации и взаимодействия внутри организации.

- **Примеры:** Внедрение программ корпоративного обучения, развитие лидерства, изменение системы мотивации.

- **Преимущества:** Улучшение внутренней атмосферы, повышение лояльности.

- **Недостатки:** Длительный процесс, сложность измерения результатов.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / Н.В. Угрюмова; А.О. Блинов. — 4-е изд., стер. — Москва: ИТК "Дашков и К", 2018. — 303 с.: ил. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-05123-4. — URL: <https://rucont.ru/efd/689251>

2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 362 с. - ISBN 978-5-394-05109-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082693>

3. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учебное пособие / М.М. Соколова. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-019021-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914141>

4. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI

10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1906719>

5.2 Дополнительная литература

1. Васильев, Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. - СПб.: Питер, 2017. -178 с.
2. Григорьева, Н. Н., Организационное консультирование/Н.Н. Григорьева. -М: МГГУ, 2018. -213 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., — 3-е изд., перераб. и доп. — М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 305 с.

5.3 Периодические издания

1. Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование» // <https://www.acjournal.ru/jour/index>
2. Журнал «Управленческое консультирование» // https://www.dissernet.org/magazine/upravlencheskoye_konsul_tirovaniye
3. Журнал «Управленческое консультирование» // <https://researchinspb.ru/catalogs/journals/91/>

5.4 Интернет-ресурсы

1. 1. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
2. <https://openedu.ru> - «Национальная платформа открытого образования»
3. (ресурсы открытого доступа)
4. www.lfin.ru
5. www.cbr.ru
6. www.gks.ru

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

ПК-4 – Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации

Темы практических занятий

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
4-7	1	Сущность консалтинговой деятельности	8
12-18	2	Выбор консультационной организации	14
24-31	3	Организация взаимодействия между клиентом и консультантом	16

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
		Итого:	38

Тестирование

ПК-4 – Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

1 Консалтинг - это:

- а) искусство;
- б) наука;
- в) ремесло;
- г) помощь, оказываемая профессионалами.

Ответ г)

2 В соответствии с международной классификацией консалтинговые услуги сгруппированы по следующим направлениям:

- а) налогообложение;
- б) планирование рабочих помещений;
- в) общее управление;
- г) диверсификация производств.

Ответ в)

3 Основными клиентами консалтинговых фирм в России являются:

- а) научные и учебные заведения;
- б) крупные промышленные организации;
- в) предприятия сферы культуры и здравоохранения;
- г) инновационные предприятия.

Ответ б)

3 Управленческое консультирование предполагает:

- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- б) постоянное сотрудничество с клиентом;
- в) аудит деятельности клиента;
- г) управление клиентом.

Ответ: а)

4 В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- а) отрасль инфраструктуры;
- б) область деятельности;
- в) сферу действий;
- г) направление развития.

Ответ: в)

5 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.

Ответ: б)

7 Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

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

Ответ: в)

8 В соответствии с международной классификацией консалтинговые услуги сгруппированы по следующим направлениям:

- а) аудит;
- б) управление персоналом;
- в) оценка бизнеса;
- г) экологический менеджмент.

Ответ: в)

9 Наиболее востребованные консалтинговые услуги со стороны органов государственной власти и муниципального управления – это:

- а) формирование бюджетов;
- б) разработка федеральных и региональных программ развития;
- в) аттестация руководителей федерального, регионального, муниципального уровней;
- г) набор кадров.

Ответ: б)

10 Что представляют собой экспертное, проектное и процессное

консультирование?

- а) предмет консультирования;
- б) модели консультирования;
- в) виды консультационных услуг;
- г) объекты консультирования.

Ответ б)

II. Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 мин.

1 Соотнесите содержание этапа консалтинга с его названием. Ответ внесите в таблицу:

1. Мониторинг и корректировка	А) Формирование гипотез и возможных стратегий, оценка различных вариантов решения проблемы
2. Разработка решений	Б) Помощь в реализации предложенных решений, управление изменениями и преодоление сопротивления
3. Внедрение	В) Отслеживание результатов внедрения, внесение необходимых изменений
4. Оценка результатов	Г) Сравнение с целями, анализ эффективности, формирование отчётов

Ответы:

1	2	3	4
В	А	Б	Г

2 Расположите в хронологической последовательности этапы консультирования. Ответ внесите в таблицу:

- 1) Сбор и анализ данных
- 2) Предварительная диагностика
- 3) Разработка решений
- 4) Мониторинг и корректировка
- 5) Внедрение
- 6) Оценка результатов
- 7) Завершение проекта
- 8) Презентация рекомендаций
- 9) Сопровождение

Ответ:

2	1	3	8	5	4	7	6	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

3 Установите соответствие между участниками консалтинга и их характеристиками. Ответ внесите в таблицу:

1. Внешний консультант	А) физическое или юридическое лицо, которое обладает знаниями и опытом решения проблем клиента. Консультанты анализируют текущее состояние бизнеса, находят проблемы и ресурсы для улучшения, разрабатывают стратегии и предоставляют рекомендации
2. Консультант	Б) физическое или юридическое лицо, которое обращается к консультанту за разрешением проблем и заключает договор на оказание консультационных услуг
3. Клиент	В) эксперты в области конкретной специальности (экономики, психологии, бухгалтерского учёта, управления и т. д.), которые находятся в трудовых отношениях с руководителем и занимают штатную должность в организации
4. Внутренний консультант	Г) независимые консультанты или консультационные фирмы, которые оказывают услуги клиентам в рамках хозяйственного договора

Ответы:

1	2	3	4
Г	А	Б	В

4 Установите соответствие между видами консалтинга и их классификацией в зависимости от признака. Ответ внесите в таблицу:

1. По предмету	А) общий, административный, кадровый, финансовый, маркетинговый
2. По методу	Б) общий, производственный, финансовый
3. По направлениям	В) экспертный, процессный, обучающий

Ответы:

1	2	3
Б	В	А

5 Укажите соответствие между понятиями и их определениями. Ответ внесите в таблицу.

1. Процессный консалтинг	А) предоставляет широкий спектр услуг, охватывающих разные аспекты бизнеса
2. Общий консалтинг	Б) специализируется на улучшении операционной эффективности
3. Производственный консалтинг	В) помогает компаниям оптимизировать процессы производства, повысить эффективность и качество продукции

4.Консалтинг в области производства	Г) представляет собой сотрудничество между консультантом и представителями компании для анализа проблемы и поиска её решения
-------------------------------------	--

Ответы:

1	2	3	4
Г	А	Б	В

6 Укажите соответствие между видами ценообразования на консалтинговые услуги и их содержанием. Ответ внесите в таблицу.

1. Процент от результата	А) фиксированная стоимость часа работы специалиста
2. Комбинированный вид оплаты	Б) рассчитывается заранее при анализе проекта
3. Почасовая оплата	В) чаще используется при долгосрочном сотрудничестве
4. Фиксированная стоимость	Г используется в консультациях по инвестициям, при сопровождении сделок

Ответы:

1	2	3	4
Г	В	А	Б

7 Соотнесите названия результаты управленческого консалтинга их содержанию. Ответ внесите в таблицу:

Прямые качественные	А) оптимизация издержек увеличение рентабельности увеличение финансового оборота ускорение производственного цикла
Косвенные качественные	Б) изменение технологий и методик работы внесение структурных изменений в производство освоение клиентом новых компетенций диагностика и решение внутренних проблем
Прямые количественные	В) привлечение новых инвестиций приток новых партнеров и/или акционеров потенциальный рост акций компании (опционально)
Косвенные количественные	Г) установление положительных отношений с потенциальными партнерами и/или властными структурами повышение уровня квалификации сотрудников расширение базы деловых контактов

Ответы:

1	2	3	4
Б	Г	А	В

8 Установите соответствия между технологиями управленческого консалтинга и их характеристиками. Ответ внесите в таблицу:

1. Экспертный	А) Консультант в этом случае помогает клиенту разработать собственный способ устранения проблемы, используя различные методики
2. Проектный	Б) заключается в изучении существующей структуры управления компанией, в выявлении ее особенностей и проблемных участков, в разработке рекомендаций и их внедрении в практику
3. Процессный	В) позволяет сосредоточить все ресурсы на решении задач в одном направлении, осуществлять целевой консалтинг, планировать желаемые результаты и обеспечивать их достижение

Ответы:

1	2	3
Б	В	А

9 Соотнесите содержание методов управленческого консалтинга их определениям. Ответ внесите в таблицу:

1. Оптимизация бизнес-процессов	А) предоставление услуг по командообразованию
2. Стратегическое планирование	Б) анализ и улучшение рабочих процессов для повышения эффективности
3. Улучшение управления персоналом	В) разработка ИТ-стратегии, долгосрочных целей и планов их достижения
4. Управление изменениями	Г) помощь в адаптации компании к новым условиям рынка и внутренним изменениям

Ответы:

1	2	3	4
Б	В	А	Г

10 Соотнесите базовых ценностей, присущих организации, их характеристикам. Ответ внесите в таблицу:

1. Управляемость	А) Соответствие организации потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры
2. Клиентность	Б) способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения
3. Инновационность	В) свойство объекта управления подчиняться действию управления

Ответы:

1	2	3
В	А	Б

III. Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

1 В чем заключается значение коучинга?

Ответ: С помощью коучинга заказчик получает возможность выйти на новый уровень понимания бизнес-процессов в своей компании, сформулировать стратегию развития и пути достижения стратегических целей.

2 Какие используются на практике методы активизации творческого мышления?

Ответ: мозговые штурмы, метод Дельфи (применяется в том случае, если сбор группы невозможен и заключается в анонимном сборе индивидуальных мнений), метод экспертных оценок, метод дерева целей и сценарии, представляющие собой логически обоснованные описания возможных событий с учетом различных факторов.

3 Какие процедуры характерны процессу подготовки к консультированию?

Ответ: первый контакт с клиентом; предварительная диагностика проблемы; планирование задания; предложение клиенту; заключение контракта.

4 На ваш взгляд, какие признаки характеризуют необходимость обращения руководства компании к услугам консультантов?

Ответ: компания пребывает в хаосе из проблем и решений; в компании проблемы с текучкой кадров; сотрудники плохо воспринимают изменения в бизнесе; руководитель перегружен оперативной работой; на протяжении нескольких периодов компания не выполняет план; сотрудники не умеют работать в команде; процессы останавливаются без прямого участия руководителей; финансовая мотивация не повышает результаты бизнеса.

5 От каких факторов зависит результативность экспертного консалтинга?

Ответ: Важен опыт и компетенции консультантов, а также понимание клиентом предложенных решений и готовность им следовать. Экспертное консультирование лучше подойдет, когда бизнесу не требуется глубокий аудит,

а проблемы в компании не связаны с конкретными узкими обстоятельствами. Клиент получает готовое универсальное решение или ответы на отдельные вопросы о стандартных нормах и процессах.

6 В каких случаях проектный консалтинг более полезен для заказчика?

Ответ: Проектный консалтинг полезен в ситуациях, когда бизнес нуждается в системном решении по конкретному вопросу. Например, об инвестициях, улучшении производства, разработке маркетинговой стратегии. От консультанта требуется понимание рынка, специфики отрасли и опыт в решении аналогичных проблем.

7 Какие можно выделить две основные формы работы консультанта и клиента?

Ответ: 1) Организационная диагностика, т.е. эксперты погружаются в бизнес-процессы, наблюдают за работой команды и руководителей, проводят опросы, собирают информацию о деятельности компании. 2) Организационная интервенция, т.е. консультант прямо воздействует на работу бизнеса, помогает внедрить в него новые инструменты, пересмотреть существующий порядок, адаптироваться в новых условиях.

8 Какие методики характерны SWOT-анализу?

Ответ: 1) Экспресс-анализ. Это самый распространённый метод, направленный в основном на выявление преимуществ бизнеса. В сочетании с внешними возможностями компании они помогут справиться с угрозами и прийти к нужному результату. Анализ также помогает обнаружить слабые стороны, чтобы понимать, где нужны корректировки. 2) Сводный анализ. Позволяет произвести качественную оценку факторов, обнаруженных с помощью других инструментов, и выработать оптимальную стратегию для достижения целей бизнеса. 3) Смешанный анализ.

9 Какие выделяются методы коучинга?

Ответ:

- 1) Тестирование, тренинги и деловые игры.
- 2) Активизация творческого мышления.
- 3) Нейролингвистическое программирование (НЛП).
- 4) Номинальные группы.
- 5) Организационная самодиагностика.

10 Какие, на Ваш взгляд, можно выделить ошибки при заказе управленческого консалтинга?

Ответ: 1) Ждать, что консультант всё сделает сам. 2) Рассчитывать, что 100% ответственности за успех лежит на консультанте. 3) Относиться к консультанту, как на работника. 4) Избегать активного участия при внедрении нового порядка.

IV. Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

1 Какие методы характерны современному управленческому консалтингу?

Ответ: Основные методы включают стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов, управление изменениями, улучшение управления персоналом.

Стратегическое планирование – разработка ИТ-стратегии, долгосрочных целей и планов их достижения.

Оптимизация бизнес-процессов – анализ и улучшение рабочих процессов для повышения эффективности.

Управление изменениями – помощь в адаптации компании к новым условиям рынка и внутренним изменениям.

Улучшение управления персоналом – услуги по улучшению управления персоналом.

2 Раскройте задачи консалтинга?

Ответ:

Помощь в составлении бизнес-плана.

Комплексная разработка маркетинговой стратегии.

Правильное позиционирование компании на рынке.

Внедрение маркетинговых инструментов в существующую модель бизнеса.

Анализ бизнеса, ниши, целевой аудитории, продукта компании.

Сопровождение сложных сделок и оформление выгодных договоров.

Оптимизация текущих бизнес-процессов.

Сокращение издержек и потерь на всех уровнях.

Повышение качества управления организацией.

Составление финансового прогноза для компании.

3 В зависимости от метода какие выделяют виды консалтинга?

Ответ:

1) Экспертный. Специалиста с опытом в нужной сфере привлекают для поиска проблемы и разработки ее решения. Он анализирует ситуацию, расписывает план действий.

2) Процессный. Консультант анализирует проблему и совместно с представителями компании ищет решение. В этом случае специалист не просто разрабатывает порядок действий, но и помогает его реализовать. Чаще всего процессный консалтинг предполагает долгосрочное сопровождение.

3) Обучающий. Консультант ищет решение, помогает с его внедрением, а также занимается обучением персонала. Цель состоит в повышении квалификации сотрудников или обучении их необходимым методам работы.

4 В процессе реализации консалтинг может принимать какие формы?

Ответ: консультации; аналитика; 3) прогнозирование; 4) ревизия и аудит; 5) участие в деятельности клиента.

5 Какие консалтинговые компании наиболее популярны на рынке СНГ?

Ответ: «Сбер Решения» — финансовый консалтинг; «Б1» — стратегический, технологический и бизнес-консалтинг; IBS — бизнес-консалтинг; 1C-WiseAdvice — бухгалтерский консалтинг; «Шаг Консалтинг» — управленческий консалтинг, HR-консалтинг; SCM Consult — маркетинговый, операционный, стратегический консалтинг; Completo — стратегический консалтинг по B2B-маркетингу.

6 Раскройте содержание кадрового консалтинга.

Ответ: кадровый консалтинг — это вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

7 Какие используются управленческими консультантами подходы используют в процессе работы со специалистами и управленцами консультируемой организации?

Ответ: рекомендательный и социально-инжиниринговый. Рекомендательный подход состоит в разработке тщательных и профессиональных рекомендаций, которые стали результатом работы экспертов, вовлеченных в консалтинговый проект.

Социально-инжиниринговый подход предполагает использование социальных технологий, суть которых — в вовлечении управленцев и специалистов консультируемой компании в процесс консалтинга, в

конструирование будущего устройства компании, её системы управления, структурно-функциональной схемы, системы бизнес-процессов и т. д.

8 По виду взаимодействия с клиентами какие можно выделить виды консалтинга?

Ответ: 1) Внутренний — эксперты работают в рамках корпорации, холдинга, экосистемы, поэтому их консультации доступны ограниченному числу клиентов. 2) Внешний — эксперты имеют статус независимых консультантов, обратиться к ним может любая компания.

9 Какие принципы характерны управленческому консалтингу?

Ответ: 1) профессионализм; 2) совещательный характер; 3) независимость.

10 Какие можно выделить основные причины востребованности услуг консультантов?

Ответ: 1) экономия средств; 2) особые знания и навыки консультантов; 3) дефицит времени у сотрудников организации; 4) беспристрастный взгляд со стороны; 5) обоснование решений, уже принятых руководством организации; 6) обучение посредством консультирования; 7) сложность структуры организации бизнеса.