Программа учебной дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования»

Утверждена

Академическим советом ООП

Протокол № от «29»мая 2017 г.

Автор	Филонович С.Р., д.ф.-м.н., профессор
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	52
Самостоятельная работа (час.)	100
Курс	1 курс магистратуры
Формат изучения дисциплины	full-time

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

В программе курса управленческое консультирование рассматривается как область бизнеса. Анализируются основные принципы построения консультант-клиентских отношений и этапы реализации консультационного проекта. В рамках курса интегрируются знания студентов, полученные при изучении таких курсов, как «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями» и пр. В результате освоения курса студенты получают представление об общих принципах использования внешних консультантов для повышения конкурентоспособности компании.

Курс – по выбору, рассчитан на один семестр 1-го года обучения в магистратуре студентов, изучающих дисциплину «Теория и практика управленческого консультирования», соответствует 4 кредитам.

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» являются:

- получение базовых знаний по основным компонентам теории и практики управленческого консультирования в увязке с проблематикой стратегического менеджмента и корпоративного управления;
- понимание круга вопросов диагностики состояния организации и организационных интервенций с целью повышения ее конкурентоспособности;
- получение навыков самостоятельной аналитической работы в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, навыков аналитических обобщений получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, и консультирования;
- введение в круг вопросов и деловых взаимоотношений, с которыми выпускникам в своей профессиональной карьере предстоит встретиться при работе;
- формирование навыков разработки и презентации консультационных проектов.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- знать:

- базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом;
- основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования;

- уметь:

- планировать и осуществлять организационную диагностику и целенаправленным образом обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в клиентской организации;

- разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании;
- ориентироваться в мире управленческого консультирования;
- иметь навыки (приобрести опыт)
- самостоятельной аналитической работы в информационном пространстве данных о состоянии организаций реального сектора экономики и конкретных хозяйствующих субъектов;
- работы с материалами и документами клиентских организаций;
- подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных в результате изучения следующих дисциплин:

- Стратегии в менеджменте (далее - по специализации выпускающей кафедры);
- Методология научных исследований (далее – по специализации выпускающей кафедры).

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- использование в прикладных целях знаний основ менеджмента, методов исследования и механизмов управления.
- применение знаний и умений по работе с аналитическими и статистическими данными о состоянии и развитии организаций, систематизации и обобщению получаемых результатов,
- подготовка информации для обоснования принятия решений в условиях риска и неопределенности.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Современные проблемы менеджмента (далее – по специализации выпускающей кафедры).
- Научный семинар «Современные проблемы корпоративного управления».
- Диссертационные исследования в области стратегического менеджмента организаций реального сектора экономики.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управленческое консультирование является важной инфраструктурной компонентой бизнеса, само являясь бизнесом как таковым. Знание принципов управленческого консультирования необходимо, прежде всего, менеджерам клиентских компаний для правильного использования услуг консультантов. В то же время некоторая часть выпускников магистерских программ факультета менеджмента заинтересована в получении работы в консультационных компаниях после завершения учебы; им, естественно, нужно знать о принципах деятельности консультационных фирм. Поэтому в данном курсе управленческое консультирование рассматривается как бы с двух сторон: со стороны клиента и со стороны консультанта.

***

Тема 1. Введение. Консультирование как бизнес

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2. Этапы консультационного проекта

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Объем аудиторных занятий: 4 ч. (лекции) и 4 ч. - семинар: выбор и постановка задач для самостоятельного исследования, демонстрация примеров.

Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.

Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.

Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Этические проблемы консультирования.

Тема 4. Корпоративная культура

Понятие о корпоративной культуре. Дискуссии вокруг этого понятия. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.

Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.

Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.

Проблема диагностики корпоративной культуры.

Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

Тема 5. Организационная диагностика

Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике.

Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).

Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.

Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.

Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение.

Изучение документов. Типы документов для изучения.

Подготовка отчета по итогам организационной диагностики.

Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.

Тема 6. Организационные интервенции

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций.

Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии.

Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.

Групповые интервенции.

Структурные интервенции.

Тренинг как интервенция.

Метод обучения действием как организационная интервенция.

Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Тема 7. Области и специфика экспертного консультирования

Консультирование в области финансового менеджмента.

Аудит как форма консультирования.

Маркетинговое консультирование.

Разработка бизнес-плана.

Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.

Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.

Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Тема 8. Процессное консультирование

Преимущества и ограничения процессного консультирования.

Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта.

Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами.

Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как *outsourcing*.

Определение сегмента рынка, оценка его объема.

Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.

Этические аспекты конкуренции в области консультирования.

Профессиональные публикации как элемент маркетинга.

Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.

Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

Тема 10. Бюджет консультационного проекта

Платные и бесплатные услуги консультанта.

Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.

Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система *retaining*. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата.

График платежей.

Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.

Налогообложение консультационных услуг

Тема 11. Перспективы развития управленческого консультирования в России

Потребность российских организаций в консультационных услугах. Уровень осведомленности российских менеджерах об управленческом консультировании.

Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Работа на занятиях. Работа на семинарских занятиях оценивается по результатам анализа деловых ситуаций, предлагаемых слушателям в заключительной части занятия. Критерием оценки является демонстрация понимания основ проходимой темы и ее связи с практическими ситуациями и заданием, наличие обоснованных выводов и решений.

Домашнее задание. Демонстрация навыков формирования коммерческого предложения об оказании консультационных услуг под конкретный запрос заказчика. В задании требуется развернуто описать все необходимые элементы коммерческого предложения в соответствии с запросом, продемонстрировать логическую взаимосвязь разделов коммерческого предложения. Важным критерием оценки является полнота и доступность излагаемого материала для восприятия потенциальным заказчиком, качество организации текста.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-балльной шкале.

Текущий контроль включает оценку преподавателем работы студентов при ответах на вопросы по пройденной тематике $О_{ауд}$, при проведении групповых обсуждений деловой ситуации $О_{дс}$, обращая особое внимание на качество выполненного и представленного в форме текстового файла домашнего задания «Коммерческое предложение» $О_{кп}$.

Высшие оценки за работу в аудитории будут при представлении оперативных ответов, выполненных в аудитории, по ≥80% тематических заданий, а также при предоставлении обоснованных ответов по результатам группового обсуждения деловых ситуаций.

Высшая оценка за домашнюю работу проставляется при развернутом описании всех необходимых элементов коммерческого предложения в соответствии с запросом, при демонстрации логической взаимосвязи разделов коммерческого предложения, а также при изложении материала в доступном для восприятия потенциальным заказчиком формате.

В итоговой отметке основные компоненты текущего контроля учитываются в следующих пропорциях: 20% итоговой оценки составляет оценка за работу в аудитории, 30% итоговой оценки составляет оценка за домашнее задание. Оставшиеся 50% оценки зарабатываются при написании экзаменационного задания (зачета).

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Учебный курс является элективным и включает аудиторные занятия (лекционные и практические – на семинарах) и самостоятельную работу по тематике курса. Комплекс презентаций читаемых лекций и другие сопутствующие материалы предоставляются пользователям в электронном виде.

Процесс обучения включает, наряду с традиционной лекционной, следующие образовательные технологии:

- обсуждения на семинарах тематики заданий для дальнейшей самостоятельной работы по анализу деловых ситуаций на ее основе и обсуждения полученных результатов с группой;
- групповые обсуждения и последующая дискуссия, предполагающие анализ деловых ситуаций в соответствии с темой обсуждения, демонстрацию коммуникативных навыков и навыков командной работы и самопрезентации;
- написание домашнего задания. Задание предполагает написание коммерческого предложения по оказанию консультационных услуг по разработке стратегии развития организации. В рамках задания студентам необходимо отразить основные элементы коммерческого предложения, подробно описать этапы его реализации.

8.1. Методические рекомендации преподавателю

1. Пояснение необходимости использования конкретных приемов управленческого консультирования.
2. Увязка приемов управленческого консультирования с принципами менеджмента и организационного поведения, изученных ранее.
3. Постоянный акцент на двустороннем характере процесса консультирования.
4. Обращение к примерам конкретных консультационных проектов.
5. Детальный разбор преимуществ и ограничений экспертного и процессного консультирования.

8.2. Методические указания студентам

1. Важно понять системное место изучаемого предмета – управленческого консультирования. Оно является важным элементом инфраструктуры современного бизнеса.
2. Консультант по управлению разбирается в бизнесе клиентской организации не лучше людей, работающих в этой организации. Его преимущество состоит в том, что он обладает преимуществом внешнего наблюдателя и возможностью формирования независимой точки зрения.
3. Следует обратить внимание на качество подготавливаемых материалов для выступлений с презентациями на семинарах. Выступления – это не только отчет о проделанной работе, но и хорошая тренировка в предъявлении полученных результатов, умении кратко, содержательно и интересно подать материалы, привлечь внимание к предмету исследования, сделать его результаты определенным достоянием профессионального сообщества, что является важнейшим элементом профессионального консультанта.

1. Тематика заданий текущего контроля

Примеры вопросов для текущего контроля знаний:

1. В чем ценность управленческого консалтинга для организаций?
2. В чем основные отличия процессного и экспертного консультирования? Для решения каких управленческих задач в большей степени подходит каждый из них?
3. Какие методы могут использовать консультанты для снижения неопределенности и налаживания качественных отношений с клиентом на каждом из этапов консультационного проекта?
4. Напишите вступительное слово для начала проведения диагностического интервью.
5. Напишите гайд интервью на основании диагностической модели «6 ячеек Вайсборда».
6. Какие аспекты необходимо анализировать для каждой из ячеек Вайсборда?
7. Какие организационные интервенции в наибольшей степени подходят организациям на разных стадиях их жизненного цикла?
8. Какие аспекты необходимо учитывать при проектировании организационных интервенций?

Тема для домашнего задания

1. Коммерческое предложение на проект «Разработка стратегии развития Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ»

Примеры вопросов на зачете

1. Проблемы консультант-клиентских отношений на основных этапах консультационного проекта.
2. Интервью как метод организационной диагностики, требования к диагностическому интервью.
3. Критерии эффективности организационных интервенций (с примерами)
4. Различия между процессным и экспертным консультированием.
5. Составные части предложения о проведении консультационного проекта.
6. Определение стоимости консультационного проекта.

7. Маркетинг консультационных услуг.

При отличных (удовлетворительных) оценках всех заданий текущего контроля и домашнего задания допускается итоговая автоматическая оценка с соответствующими баллами.

V. РЕСУРСЫ

1Базовая литература

1. Блок П. *Безупречный консалтинг*. – СПб.: Питер, 2007.
2. Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
3. *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М: Планум, 2004.

2Дополнительная литература

- Бейч Э. *Консалтинговый бизнес: основы профессионализма*. – СПб.: Питер, 2007.
- Бисвас С., Твитчелл Д. *Руководство по управленческому консалтингу*. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.
- Зильберман М. *Консалтинг: методы и технологии*. – СПб.: Питер, 2007.
- Иванов М., Фарбер М. *Руководство по маркетингу консалтинговых услуг*. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
- Капустин П. *Управленческое консультирование для руководителей*. – С.-Пб.: Бизнес-пресса, 2000.
- *Консалтинг будущего.* Экспресс-курс. Под ред. К.Ли. – М.: Гранд, 2004.
- Коуп М. *7 основ консалтинга*. – СПб.: Питер, 2007.
- Кросман Ф. *Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта*. С.-Пб.: Питер, 2000.
- Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. *Советник, которому доверяют*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Макхем К. *Управленческий консалтинг*. – М.: Дело и сервис, 1999.
- Пригожин А.И. *Методы развития организации*. – М.: МЦФЭР, 2003.
- Расиел И.М. *Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
- Сенге П. *Пятая дисциплина*. М.: Олимп-Бизнес, 2000.
- Форсайт П. *Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха*. – М.: Эксмо, 2007.
- де Хаан Э. *Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии*. – СПб.: Питер, 2008.
- Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. – СПб.: Питер, 2012.
- Шишханов М.О. *Управленческий консалтинг*. Словарь-справочник. – М.: Анкил, 2006.

Материалы для кейсов:

1. The Global Talent Competitiveness Index: Talent and Technology, 2017, INSEAD;
2. The Global Talent Competitiveness Index: Talent Attraction and International Mobility, 2015-2016, INSEAD;
3. The Global Talent Competitiveness Index: Growing talent for today and tomorrow, 2014 INSEAD;

4. Материалы множественного кейса, подготовленного для диссертационной работы автора учебно-методического проекта.

3.ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

4.ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ, ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ (ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ)

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы	
Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
Электронно-библиотечная система Alpina Digital	http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/304
Электронно-библиотечная система	http://znanium.com/
Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы	

5.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебные аудитории для лекционных и семинарских занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

– ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);

– мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для самостоятельных занятий по дисциплине дают возможность подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.