

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

Юридический институт

УТВЕРЖДАЮ  
Директор юридического института  
  
«30»  2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

направление подготовки / специальность  
**38.05.02 Таможенное дело**

направленность (профиль) подготовки  
**Таможенное дело**

г. Владимир  
2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью освоения** дисциплины «Управленческий консалтинг» является достижение образовательных результатов подготовки специалистов, владеющих системой знаний о сущности, особенностях, этапах становления, развития управленческого консалтинга, умениями использовать методы воздействия на управленческую структуру организации и компетенциями в сфере управленческого консультирования для достижения целей организации.

### **Задачи:**

- познакомить слушателей с особенностями управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности и бизнес услуги;
- познакомить с основными видами консультационных услуг;
- рассмотреть критерии и основные подходы для выбора консультационной фирмы;
- рассмотреть принципы организации отношений между консультантом и клиентом;
- выделить основные причины и основания для обращения к профессиональным консультантам;
- научить определять результативность и эффективность консультирования.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к вариативной части учебных дисциплин основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО), предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 38.05.02 Таможенное дело (далее – ФГОС ВО).

Пререквизиты дисциплины: «Управление персоналом в таможенных органах», «Основы таможенного дела», «Экономическая теория», «Общий и таможенный менеджмент», «Управление таможенной деятельностью»

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП:

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	

<p>УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов</p>	<p>УК-8.1.  УК-8.2.  УК-8.3.</p>	<p><b>Знает:</b> причины, признаки и последствия опасностей, способы защиты от чрезвычайных ситуаций; основы безопасности жизнедеятельности, телефоны служб спасения. <b>Умеет:</b> поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, оценивать вероятность возникновения потенциальной опасности и принимать меры по ее предупреждению; оказывать первую помощь в чрезвычайных ситуациях. <b>Владеет:</b> методами прогнозирования возникновения опасных или чрезвычайных ситуаций; навыками применения основных методов защиты в условиях чрезвычайных ситуаций.</p>	<p>Тестовые вопросы, практические задания.</p>
<p>ПК-10. Способен осуществлять в пределах своей компетенции функции в сфере внешнеэкономической деятельности</p>	<p>ПК-10.1.  ПК-10.2.  ПК-10.3.</p>	<p><b>Знает</b> понятие, особенности, виды внешнеэкономической деятельности (ВЭД); участников ВЭД, требования к ним; основы таможенно-тарифного регулирования ВЭД. <b>Умеет</b> применять нормы права для осуществления ВЭД. <b>Владеет</b> навыками осуществления внешнеэкономической деятельности.</p>	<p>Тестовые вопросы, практико-ориентированные задания.</p>

#### 4. ОБЪЁМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

##### Тематический план

форма обучения – очная

Трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)	Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной
-------	------------------------------------------------	---------	-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-----------------------------------------------------------

				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	в том числе в форме практической подготовки		аттестации (по семестрам)
1.	Введение в управленческий консалтинг	9	1, 2	2	4			10	
2.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	9	3, 4	2	4			10	
3.	Становление и развитие управленческого консалтинга	9	5, 6	2	4			10	<i>Рейтинг-контроль 1</i>
4.	Управленческое консультирование в России	9	7, 8	2	4			10	
5.	Процесс управленческого консультирования	9	9, 10	2	4			10	
6.	Управление консалтинговым проектом	9	11, 12	2	4			10	<i>Рейтинг-контроль 2</i>
7.	Поведение и коммуникация в консалтинге	9	13, 14	2	4			10	
8.	Выбор консультационной организации	9	15, 16	2	4			10	
9.	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	9	17, 18	2	4			10	<i>Рейтинг-контроль 3</i>
<b>Наличие в дисциплине КП/КР</b>		<b>нет</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Итого по дисциплине</b>		<b>180</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>Экзамен (36)</b>

**Тематический план**  
**форма обучения – заочная**

Трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	в том числе в форме практической подготовки		
1.	Введение в управленческий консалтинг	10	-	2	-		-	17	
2.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	10	19	-	2		-	17	<i>Рейтинг-контроль 1</i>
3.	Становление и развитие управленческого консалтинга	10	-	-	-		-	17	
4.	Управленческое консультирование в России	10	20	-	2		-	17	<i>Рейтинг-контроль 2</i>
5.	Процесс управленческого консультирования	10	-	-	-		-	17	
6.	Управление консалтинговым проектом	10	-	2	-		-	17	
7.	Поведение и коммуникация в консалтинге	10	21	-	2		-	17	<i>Рейтинг-контроль 3</i>
8.	Выбор консультационной организации	10	-	-	-		-	17	
9.	Консалтинг как элемент инфраструктуры	10	-	-	2		-	5	

	профессиональной поддержки бизнеса							
Наличие в дисциплине КП/КР		нет	-	-	-	-	-	-
Итого по дисциплине		180	4	8	-	8	141	Экзамен (27)

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Введение в управленческий консалтинг.**

Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития. Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

### **Тема 2. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования.**

Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования.

### **Тема 3. Становление и развитие управленческого консалтинга.**

Возникновение управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.

### **Тема 4. Управленческое консультирование в России.**

Возникновение управленческого консультирования в России. Появление черт зрелости. Спрос на консалтинг и что его определяет. Проблемы в развитии консалтинга в России. Приоритеты спроса на российский консалтинг. Специфика консультационной деятельности в России. Фабрика консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов.

### **Тема 5. Процесс управленческого консультирования.**

Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Послепроектная стадия.

### **Тема 6. Управление консалтинговым проектом.**

Структура и стадии осуществления консалтингового проекта. Начало работы над проектом. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг.

Диагностирование. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом.

Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности.

Реализация проекта. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет.

#### **Тема 7. Поведение и коммуникация в консалтинге.**

Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Консультант – помощник в решении управленческих проблем. Мотивация консультанта. Этика консультанта. Личностные качества консультанта. Отбор и окончательный выбор консультанта.

#### **Тема 8. Выбор консультационной организации.**

Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов.

#### **Тема 9. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.**

Анализ и синтез консалтинга. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг. Качество консалтинговых услуг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

### **СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Тема 1. Введение в управленческий консалтинг**

1. Понятие управленческого консалтинга.
2. Предпосылки появления управленческого консультирования.
3. История развития управленческого консультирования.

Литература: [1-6].

#### **Тема 2. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования**

1. Что является объектом управленческого консалтинга?
2. Что является субъектом управленческого консалтинга?
3. Какие основные виды управленческого консультирования?
4. Какие основные формы управленческого консультирования?

Литература: [1-6].

#### **Тема № 3. Становление и развитие управленческого консалтинга**

1. Каковы первые примеры управленческого консультирования?
2. Какие можете выделить этапы управленческого консалтинга?
3. Какие видятся перспективы развития управленческого консалтинга в России и за рубежом?

Литература: [1, 5-6].

#### **Тема 4. Управленческое консультирование в России**

1. Какие первые примеры управленческого консультирования в России?
2. Приведите примеры управленческого консультирования на государственном, региональном и местных уровнях, а также на уровне государственных органов, коммерческих предприятиях (в том числе ВЭД) и домашних хозяйствах.
3. Какие особенности управленческого консалтинга можете выделить по сравнению с зарубежным опытом?

Литература: [1, 5].

#### **Тема 5. Процесс управленческого консультирования**

1. Как управленческое консультирование связано с бизнес-процессами и организационной структурой?
2. Какие основные этапы процесса управленческого консультирования?
3. Что влияет на ускорение (замедление) процесса управленческого консультирования?

Литература: [1-6].

#### **Тема 6. Управление консалтинговым проектом**

1. Кто выступает инициатором управленческого консультирования со стороны заказчика?
2. Каким образом идет управление консалтинговым проектом?
3. Какие инструменты воздействия на консалтинговый проект можете выделить?

Литература: [1-3, 5-6].

#### **Тема 7. Поведение и коммуникация в консалтинге**

1. Какие каналы коммуникация можете выделить при реализации управленческого консалтинга?
2. Какие основные модели поведения можно выделить в процессе управленческого консультирования (с обеих сторон)?
3. Каким образом рекомендуется избегать и бороться с конфликтами, возникающими в процессе управленческого консультирования?

Литература: [1-3].

#### **Тема 8. Выбор консультационной организации**

1. Какие предпосылки обычно возникают стимулирующие обращение к консультантам?
2. Как правильно выбрать партнера по управленческому консультированию?
3. Какие основные этапы и особенности процедуры переговоров между заказчиком и консультантом?

Литература: [1-6].



## **Тема 9. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса**

1. Консалтинг как система.
2. Выгоды, которые может получить заказчик услуги управленческого консультирования.
3. Каким образом можно развивать бизнес при помощи управленческого консультирования?

Литература: [1-6].

### **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

#### **5.1. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ**

##### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №1:**

1. Понятие управленческого консалтинга.
2. Предпосылки появления управленческого консультирования.
3. История развития управленческого консультирования.

##### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №2:**

1. Каковы первые примеры управленческого консультирования?
2. Какие можете выделить этапы управленческого консалтинга?
3. Какие видятся перспективы развития управленческого консалтинга в России и за рубежом?

##### **Перечень вопросов к рейтинг-контролю №3:**

1. Консалтинг как система.
2. Выгоды, которые может получить заказчик услуги управленческого консультирования.
3. Каким образом можно развивать бизнес при помощи управленческого консультирования?

#### **Тестовые задания**

##### **Тест 1.**

1. Консалтинг – это:
  - а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
  - б) управление в сфере экономики и бизнеса;
  - в) деловые услуги;
  - г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.
2. Специалист по консалтингу - это:
  - а) консультант оказывающий консалтинговую помощь;
  - б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию.
3. Консалтинговая услуга – это:
  - а) устный совет;

- б) консалтинговый проект;
- в) работа по заданию клиента.
- 4. Консалтинговый процесс- это:
  - а) консалтинговый проект;
  - б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.
- 5. Наиболее эффективные средства продвижения консалтинговых услуг на рынке - это:
  - а) вербовка;
  - б) соблазнение;
  - в) клиентно-ориентированный консалтинг.
- 6. Цена консалтинговых услуг – это:
  - а) зарплата консультанта;
  - б) плата консалтинговой фирме на использование ее консультанта.
- 7. Экспертное консультирование – это:
  - а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
  - б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
  - в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.
- 8. Стратегия консалтинговой фирмы – это:
  - а) выбор направлений консультирования на перспективу;
  - б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
  - в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.
- 9. Консультирование в области стратегического планирования – это:
  - а) выбор стиля руководства;
  - б) определение стратегии развития;
  - в) оптимизация управления организацией.
- 10. Консультирование в области маркетинга – это:
  - а) консультации по вопросам производства продукции;
  - б) консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т.д.

## Тест 2.

1. Консалтинг и деловые услуги – синонимы?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Управленческое консультирование - это ...
  - а) профессиональная деятельность;
  - б) метод внедрения нововведений в практику управления;
  - в) бизнес;
  - г) элемент инфраструктуры рыночной экономики;
  - д) другое;
  - е) форма помощи.
3. Консультант принимает управленческие решения в организации?
  - а) да;
  - б) нет;
4. Приоритетным критерием при выборе консультационной фирмы является...
5. Создание службы маркетинга в организации - это задача, направленная на ...
  - а) исправление ситуации;
  - б) совершенствование;
  - в) созидание.
6. Техническое задание необходимо...

- а) клиенту;
- б) консультанту;
- в) клиенту и консультанту.

7. Консультационный проект включает все стадии процесса консультирования

- а) да;
- б) нет.

8. Принятие решения проблемы собственными силами определяется на основании

критериев:

- а) наличие людей;
- б) наличие знаний;
- в) степень личной заинтересованности в решении проблемы.

9. Методы решения проблем относятся к ...

- а) содержательной части;
- б) методам работы с клиентом.

10. Наиболее эффективной моделью консультирования является ...

- а) экспертное;
- б) проектное;
- в) процессное.

### Тест 3.

1. В чем состоит назначение консультирования?

- а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
- б) в принятии за клиента управленческих решений;
- в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
- г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

- а) эффективность;
- б) неопределенность;
- в) независимость;
- г) компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:

- а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
- б) любая форма оказания помощи клиенту;
- в) приход консультанта на объект консультирования;
- г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;

- б) союз профессионалов-консультантов;
- в) общество независимых экспертов;
- г) фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование — это понятие:

- а) плановой экономики;
- б) экономики переходного периода;
- в) рыночной экономики;
- г) нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- а) Отрасль инфраструктуры;
  - б) область деятельности;
  - в) сферу действий;
  - г) направление развития.
8. Предметом консультирования являются:
- а) экономика;
  - б) управление;
  - в) экономика и управление;
  - г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. Основной задачей консультирования являются:
- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
  - б) обучение клиента;
  - в) спасение клиента от банкротства;
  - г) управление клиентом.
10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:
- а) реформирование государственной структуры;
  - б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
  - в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
  - г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

## **5.2. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Два подхода к управленческому консультированию.
4. Понятие процессного консультирования.
5. Функциональный подход к управленческому консультированию.
6. Понятие обучающего консультирования.
7. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
8. Внутреннее и внешнее консультирование.
9. Характерные черты управленческого консультирования.
10. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
11. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
12. Роль консультанта в управленческом консультировании.
13. Понятие независимости управленческого консультирования.
14. Роль клиента в управленческом консультировании.
15. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
16. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Характеристика управленческого консультирования как деловой услуги.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.

24. Условия формирования цен на консультационные услуги.
25. Принципы управленческого консультирования.
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
27. Классификация управленческого консультирования.
28. Повременная оплата консультационных услуг.
29. Предмет управленческого консультирования.
30. Фиксированная оплата консультационных услуг.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Этапы развития управленческого консультирования.
34. Комбинированная оплата консультационных услуг.
35. Понятие процесса управленческого консультирования.
36. Основные типы консультационных договоров.
37. Этапы подготовки в управленческом консультировании.
38. Условия составления консультационных договоров.
39. Этапы диагноза в управленческом консультировании.
40. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
41. Этапы планирования действий в управленческом консультировании.
42. Контроль в процессе управленческого консультирования.
43. Этапы внедрения в управленческом консультировании.
44. Способы оценки результатов управленческого консультирования.
45. Этапы завершения в управленческом консультировании.
46. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Стадии и этапы управленческого консультирования.
48. Оформление результатов работы консультанта.
49. Золотые годы управленческого консультирования.
50. Деловые услуги и их функции.

### **Примерный перечень практических заданий к экзамену**

*Задача 1.* Описать процедуру определения проблемы в организации.

*Образец ответа:* Профессиональный консалтинг направлен на оптимизацию и развитие действующего бизнеса. Консультанты решают общие вопросы и конкретные задачи, поставленные заказчиком. Например, они помогают клиентам уменьшить производственные затраты.

В консалтинговых компаниях трудятся штатные консультанты – опытные специалисты по тем или иным вопросам бизнеса.

Советники вносят изменения в структуру управления фирмы, решают кадровые вопросы (кого уволить, кого, наоборот, нанять), оптимизируют бухгалтерский учет, автоматизируют бизнес-процессы, дают ценные рекомендации юристам и финансистам компании.

Консалтинговые фирмы бывают универсальными, как супермаркеты, бывают узкоспециализированными – занимаются конкретными направлениями, например, управленческим консалтингом или юридическим.

Обозначим типичные ситуации, при которых компании нуждаются в консалтинговых услугах:

- руководству необходимо решить сложные и неоднозначные вопросы относительно реорганизации предприятия;

- осваиваются новые направления развития, а собственных знаний, чтобы рассчитать ресурсы, не хватает;
- на предприятии наметился спад, и руководство хочет выйти из кризиса с наименьшими потерями;
- у компании проблемы с персоналом и подбором кадров;
- требуется провести независимую ревизию на предприятии;
- необходимо грамотно распределить доходы предприятия (инвестиционный консалтинг);
- фирма открывает новый филиал, но не имеет опыта в таких мероприятиях.

Это лишь примерный список задач, которые делегируются сторонним организациям. На деле, любую штатную или внештатную ситуацию можно решить с привлечением сторонних консультантов. Нужно лишь знать, где искать таких специалистов.

В любом городе есть консалтинговые фирмы. В мегаполисах таких компаний десятки, если не сотни. От правильного выбора партнера зависит эффективность решения задачи.

Для формулирования перечня проблем актуального для рассматриваемой организации необходимо провести беседы с собственниками компании и с ключевыми сотрудниками. Также возможны и другие варианты, например: анализ отзывов потребителей; анализ мнений контрагентов; использование бенч-маркинга и другие.

*Задача 2.* Определить субъект и объект консультирования.

*Задача 3.* Описать влияние этапов развития консультирования на практику его применения.

*Задача 4.* Описать процедуру выбора консалтинговой фирмы.

*Задача 5.* Описать процедуру составления технического задания.

*Задача 6.* Описать планирование взаимодействия с консалтинговой фирмой.

*Задача 7.* Спланировать все этапы взаимодействия с консалтинговой фирмой.

*Задача 8.* Проанализировать выбор между внутренним и внешним консультантом.

*Задача 9.* Описать управленческий консалтинг как элемент поддержки малого и среднего предпринимательства в РФ.

### **5.3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ**

#### **Тема № 1. Введение в управленческий консалтинг**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Управленческий консалтинг как деловая услуга.
2. Определение понятия «управленческий консалтинг».
3. Основные подходы к определению управленческого консалтинга.
4. Этапы развития управленческого консалтинга.
5. Характерные черты управленческого консалтинга.
6. Цель и задачи управленческого консалтинга.
7. Функции управленческого консалтинга.
8. Принципы управленческого консалтинга.

##### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данного профиля.
2. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.

3. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
4. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
5. Классификация методов консультирования.
6. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.
7. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.
8. Консалтинг – как практическая форма реализации интеллектуальной собственности.
9. Менеджмент-консалтинг как вид консультационной деятельности.

## **Тема № 2. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Субъект и объект управленческого консалтинга.
2. Система клиента и система консультанта.
3. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга.
4. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия. Ролевая природа консультирования.
5. Поведенческие роли консультанта.
6. Методы воздействия на систему клиента.

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Субъекты и объекты консультирования.
2. Экспертное консультирование.
3. Процессное консультирование (консультирование по процессу).
4. Обучающее консультирование.
5. Типология управленческого консультирования.
6. Модель профессиональной компетенции консультанта.
7. Профессионализм и этика в работе консультанта.
8. Процедура отбора субъекта консалтинга.

## **Тема № 3. Становление и развитие управленческого консалтинга**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Возникновение управленческого консалтинга в мире.
2. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике.
3. Возникновение управленческого консалтинга в России.
4. Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе.

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Возникновение управленческого консалтинга.
2. Управленческий консалтинг сегодня.
3. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
4. «Пионеры» управленческого консалтинга.
5. Первые консалтинговые компании в мире.
6. Ускорение темпов коммодитизации.

## **Тема № 4. Управленческое консультирование в России**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Возникновение управленческого консультирования в России.
2. Появление черт зрелости.
3. Спрос на консалтинг и что его определяет.

4. Проблемы в развитии консалтинга в России.
5. Приоритеты спроса на российский консалтинг.
6. Специфика консультационной деятельности в России.
7. Фабрика консалтинговых услуг.
8. Профессиональные объединения консультантов.

**Подготовить рефераты на темы:**

1. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.
2. Различия российской и западной школ консультирования.
3. Современные российские технологии консультирования.
4. Современное состояние рынка консалтинга в России. Влияние международных программ консультационно-технического содействия на развитие консалтинга в России.
5. Особенности консалтинга на региональном уровне.

**Тема № 5. Процесс управленческого консультирования**

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Знакомство: начальные контакты, предварительная диагностика проблемы, постановка задачи, стратегия и план проекта, предложение клиенту, консультационный контракт.
2. Диагностика: концептуальная основа диагностики, диагностика целей и проблем, определение необходимых факторов, источники информации и методы сбора данных, анализ данных, обратная связь с клиентом.
3. Планирование действий: поиск возможных решений, проработка и оценка альтернатив, предоставление плана действий клиенту.
4. Внедрение: роль консультанта во внедрении, планирование и контроль внедрения, обучение и развитие персонала клиента.
5. Тактика внедрения изменений: понимание природы изменений, подходы организаций к изменениям, способы обеспечения поддержки перемен, управление конфликтом, структура и методы изменений, поддержка и контроль новой практики.
6. Завершение: время ухода, оценка, поддержка, итоговый отчет.

**Подготовить рефераты на темы:**

1. Понятие процесса управленческого консультирования.
2. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
3. Стадии и этапы процесса консультирования.
4. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
5. Проектная стадия консалтингового процесса: диагностика, разработка решений, внедрение решений.
6. Послепроектная стадия консалтингового процесса.
7. Применение Case-средств в консалтинговых проектах.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов.

**Тема № 6. Управление консалтинговым проектом**

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Понятие метода консультирования. Классификация методов консультирования.
2. Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта.



3. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST-анализ, ПРиМ анализ, методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.
4. Методы активизации творческого мышления: метод экспертных оценок, метод «дельфи», метод мозговой атаки, метод дерева целей, метод сценария, метод морфологических оценок, метод отрицания и конструирования; метод систематического покрытия поля; метод синектики.
5. Методы групповой работы.

**Подготовить рефераты на темы:**

1. Структура и стадии осуществления консалтингового проекта.
2. Начало работы над проектом.
3. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, планы проекта, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг.
4. Диагностирование организации и проблем в ней.
5. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом.
6. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности.
7. Реализация проекта.
8. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.
9. Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет.

**Тема № 7. Поведение и коммуникация в консалтинге**

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Взаимодействие «консультант-клиент».
2. Поведенческие роли консультанта.
3. Методы воздействия на «систему клиента».
4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
5. Консультант – помощник в решение управленческих проблем.
6. Мотивация консультанта.
7. Этика консультанта.
8. Личностные качества консультанта.
9. Отбор и окончательный выбор консультанта.
10. Виды консалтинга: экспертное консультирование, процессное консультирование (консультирование по процессу), обучающееся консультирование.
11. Типология организационного консалтинга.
12. Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг.

**Подготовить рефераты на темы:**

1. Контракт при организации отношений между клиентом и консультантом.
2. Особенности метода Т-группы при обучающем консультировании.
3. Формы инновационного консалтинга: инновационный метод, инновационный семинар, программный подход к развитию социальных систем.

## **Тема № 8. Выбор консультационной организации**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Основные принципы управления в профессии консультанта: сложности управления профессией, управление консультированием как профессией, управление консультированием как бизнесом, достижение совершенства в профессии и бизнесе.
2. Стратегия консалтинговой фирмы: стратегический подход, спектр услуг, предоставляемых клиенту, клиентура, рост и расширение, выход на международный уровень, профиль и имидж фирмы.
3. Маркетинг консалтинговых услуг: маркетинговый подход в консалтинге, ракурс клиента, технические приемы маркетинга консалтинговой фирмы, методы маркетинга консалтинговых проектов, маркетинговое взаимодействие с существующими клиентами, управление процессом маркетинга.
4. Затраты и ценообразование: калькуляция себестоимости оплачиваемых услуг, влияние маркетинговой политики, основные методы начисления заработной платы консультантам, калькуляция себестоимости и ценообразование для проекта.
5. Управление проектами: структурирование и календарное планирование проекта, подготовка к проекту, управление выполнением проекта, отслеживание затрат и бюджета, регистрационные записи и отчеты по проекту, завершение по проекту.
6. Управление качеством в консультировании: понятие управления качеством в консалтинге, ключевые элементы программы обеспечения качества.
7. Сертификация качества. Поддержание качества.
8. Управление знанием в консалтинговой фирме: возрастающая роль знания в консультировании, факторы присущие консультационному процессу, программа управления знанием, передача знаний клиентам.
9. Структурирование консалтинговой фирмы: организационно-правовые формы бизнеса, структура управления и операций, информационно-технологическое сопровождение.

### **Подготовить рефераты на темы:**

1. Виды консультационных организаций.
2. Внешние и внутренние консультационные организации.
3. Ассоциации консультантов.
4. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
5. Алгоритм поиска консультационной организации.
6. Техническое задание консультанту.
7. Анализ предложений консультантов.
8. Методы и формы оплаты консалтинговых услуг.
9. Мультипроектный менеджмент.

## **Тема 9. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента.
2. Консалтинг в области информационных технологий.
3. Консалтинг по финансовому менеджменту.
4. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией.
5. Консалтинг в области электронного бизнеса.
6. Консалтинг по управлению операциями.

7. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами.
8. Консалтинг в области управления знанием.
9. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.
10. Консалтинг по вопросам всеобщего управления качеством.
11. Консалтинг по вопросам преобразования компании.
12. Консалтинг в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса.
13. Консалтинг по вопросам управления малыми предприятиями.
14. Консалтинг неформального сектора.

**Подготовить рефераты на темы:**

1. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг.
2. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг.
3. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
4. Качество консалтинговых услуг.
5. Ценообразование на консалтинговые услуги.
6. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций, обучающихся по дисциплине, оформляется отдельным документом.

## **6. УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ**

Наименование литературы (автор, название, вид издания, город, издательство)	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ	Наличие в электронной библиотеке (электронный адрес)
<b>Основная литература</b>			
1. Управленческий консалтинг. Учебное пособие: Автор/составитель: Лапыгин Ю. Н. – М.: Инфра-М, 2018	2018		<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=348747">https://znanium.com/catalog/document?id=348747</a>
2. Петрушин, С. В. Мастерская психологического консультирования / С. В. Петрушин. — 2-е изд. — Москва, Саратов: ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 143 с.	2019		<a href="http://www.iprbookshop.ru/88177.html">http://www.iprbookshop.ru/88177.html</a>
3. Чуланова О. Л. Основы управленческого консультирования: учебник. – М.: Инфра-М, 2019. – 302 с.	2019		<a href="https://www.labyrinth.ru/books/712983/">https://www.labyrinth.ru/books/712983/</a>
<b>Дополнительная литература</b>			

4. Управленческое консультирование: учебное пособие / составитель Блинов А.О. – М.: Дашков и К, 2020	2020		<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=358514">https://znanium.com/catalog/document?id=358514</a>
5. Управленческое консультирование. Учебное пособие: Автор/составитель: Соколова М. М. – М.: Инфра-М, 2018	2019		<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=343262">https://znanium.com/catalog/document?id=343262</a>
6. Сергей Кован: Антикризисный консалтинг: учебное пособие / Кован С. Е. — Москва: Издательство Кронус, 2020. — 140 с.	2020		<a href="https://www.labyrinth.ru/books/703383/">https://www.labyrinth.ru/books/703383/</a>

## 6.2. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

Журналы (корпус 6, аудитория 100):

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. HARVARD BUSINESS REVIEW (Россия).
3. Вопросы экономики.
4. Проблемы прогнозирования.
5. Проблемы современной экономики.
6. Проблемы теории и практики управления.
7. Региональная экономика: теория и практика.
8. Экономика и управление.

## 6.3. ИНТЕРНЕТ – РЕСУРСЫ

1. Статьи и примеры по управленческому консалтингу <http://xn----7sbbghjaychjdgjwgdnhulahzeli.xn--plai/>
2. Официальный сайт Федеральной таможенной службы: [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
3. Федеральный портал «Российское образование»: <http://www.edu.ru/>
4. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»: <http://school-collection.edu.ru/>.

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Занятия проводятся в аудиториях Юридического института ВлГУ (корп. № 11) по адресу г. Владимир, ул. Студенческая, д. 8. Все аудитории оснащены компьютерной техникой с операционной системой Windows и стандартным пакетом Microsoft Office, с доступом в Интернет; видео мультимедийным оборудованием, которое позволяет визуализировать процесс представления презентационного материала, а также проводить компьютерное тестирование обучающихся по учебным дисциплинам; доской настенной; флوماстером.

Компьютерная техника, используемая в учебном процессе, имеет лицензионное программное обеспечение:


- Операционная система семейства Microsoft Windows.
- Пакет офисных программ Microsoft Office.
- Консультант+.

Рабочую программу составил старший преподаватель кафедры «Государственное право и управление таможенной деятельностью», Кулинская И.И.

  
(подпись)

Рецензент (представитель работодателя) генеральный директор Владимирского филиала ООО «СВТС-Гарант» Пономарёв Д. В.



Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры ГПУ ТД  
Протокол № 11 от «10» июня 2012 года  
Заведующий кафедрой  /С.Н. Мамедов/  
(подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии специальности подготовки 38.05.02 Таможенное дело  
Протокол № 6 от «30» июня 2012 года  
Председатель комиссии  И.В. Погодина  
(подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочую программу дисциплины  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Основной профессиональной образовательной программы направления подготовки  
38.05.02 Таможенное дело, направленность: Таможенное дело:

Номер изменения	Внесены изменения в части/разделы рабочей программы	Исполнитель ФИО	Основание (номер и дата протокола заседания кафедры)
1			
2			

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*Подпись*

*ФИО*