

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры экономики
и управления социально-
экономическими системами
Протокол № 10 от 25.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

| | |
|------------------------------|---|
| Дисциплина: | Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг |
| Направление подготовки: | 38.03.02 Менеджмент |
| Направленность (профиль): | «Управление персоналом» |
| Уровень высшего образования: | Бакалавриат |
| Программа: | Прикладного бакалавриата |
| Форма обучения: | Очная, заочная |
| | |
| Разработчики: | Доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор Покровская Н.Н. |

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование студентом компетенций, комплексных знаний и практических умений и навыков в области основ управленческого консалтинга персонала современных организаций для повышения результативности труда персонала и эффективности функционирования предприятий.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с основными понятиями основ управленческого консалтинга, с теоретическими и практическими проблемами функционирования системы основ управленческого консалтинга в зависимости от содержания и условий осуществления трудовой деятельности, с особенностями современных систем основ управленческого консалтинга в рамках инновационного роста и в контексте развития высокотехнологических отраслей;

- формирование комплекса знаний, базовых умений и навыков в области основ управленческого консалтинга, освоение современных представлений о сущности и формах основ управленческого консалтинга, ее роли, принципах организации, факторах и условиях, обеспечивающих эффективное использование основ управленческого консалтинга как важнейшего метода повышения эффективности экономики в целом; понимание природы практических аспектов формирования систем основ управленческого консалтинга с учетом материальных и нематериальных методов и инструментов;

- развитие умений социологического, социально-экономического, организационно-административного и финансово-управленческого анализа сущности основ управленческого консалтинга и выбора оптимальных форм для конкретных групп персонала и видов деятельности предприятия;

- формирование навыков квалифицированной разработки систем основ управленческого консалтинга для конкретного предприятия, включая составление и редактирование положений об мотивации и стимулировании трудовой деятельности и других внутренних организационных нормативных документов, связанных с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

| Код компетенции | Содержание компетенции |
|-----------------|--|
| ПК-10 | владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления |
| ПК-13 | умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций |

Планируемые результаты обучения:

| Код компетенции | Основные признаки освоения | | |
|-----------------|---|---|---|
| | Знать | Уметь | Владеть |
| ПК-10 | - управленческий цикл и способы его анализа; - современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими под- | - использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций; - выбирать и осознанно применять методы исследования и анализа | - методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»; - методами воздействия консультанта на клиента; - навыками развития кон- |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|-------|--|--|---|
| | ходами, методами и процедурами; - информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации. | корпоративных процессов в конкретных ситуациях; - применять рекомендации, полученные в ходе консультирования для выбора направлений совершенствования систем корпоративного управления. | сультационной практики. |
| ПК-13 | - сущность, этапы становления и развития управленческого консалтинга; - содержание консалтингового процесса; - методы воздействия на управленческую структуру организации. | - разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании; - выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления; - самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере управленческого консультирования. | - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль); - навыками управления консалтинговым проектом; - навыками оценки социальной значимости принимаемых управленческих решений. |

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческий консалтинг» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление персоналом».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):

Математика, Теория вероятностей, Статистика, Математическая статистика

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Основы управленческого консультирования, Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная практика.

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестр |
|--|-------------|---------|
| | | 7 |
| Аудиторные занятия (АЗ): | 36 | 36 |
| В том числе: | | |
| Лекционные занятия (Лек) | 18 | 18 |
| Лабораторные занятия (Лаб) | 0 | 0 |
| Практические занятия (Пр) | 18 | 18 |
| Самостоятельная работа студента (СР) | 65 | 65 |
| В том числе: | | |
| Курсовая работа | 0 | |
| Другие виды самостоятельной работы* | 65 | 65 |
| Контроль самостоятельной работы (КСР) | 7 | 7 |
| Контактная работа (КоР) | 43 | 43 |
| Форма промежуточной аттестации | | Зачет |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | |
|---|-------|-------|
| Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР) | 0 | |
| Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ | 108/3 | 108/3 |

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

Заочная форма обучения:

| Вид учебной работы | Всего часов | Курс |
|---|-------------|-------|
| | | 4 |
| Аудиторные занятия (АЗ): | 8 | 8 |
| В том числе: | | |
| Лекционные занятия (Лек) | 4 | 4 |
| Лабораторные занятия (Лаб) | 0 | 0 |
| Практические занятия (Пр) | 4 | 4 |
| Самостоятельная работа студента (СР) | 93 | 93 |
| В том числе: | | |
| Курсовая работа | 0 | |
| Другие виды самостоятельной работы* | 93 | 93 |
| Контроль самостоятельной работы (КСР) | 3 | 3 |
| Контактная работа (КоР) | 11 | 11 |
| Форма промежуточной аттестации | | Зачет |
| Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР) | 4 | 4 |
| Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ | 108/3 | 108/3 |

* - подготовка к аудиторным занятиям.

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы дисциплины | Семестр/ Курс | Количество учебных часов | | | | СР | Практическая подготовка* |
|-------|---|---------------|---|----|-----|----|----|--------------------------|
| | | | В том числе по видам аудиторных занятий | | | | | |
| | | | Лек | Пр | Лаб | | | |
| 1 | Основные понятия управленческого консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 2 | Порядок организации и методы управленческого консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 3 | Организация деятельности консультанта | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 4 | Организации как объект консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 5 | Деятельность как объект консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 6 | Группа как объект управленческого консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 7 | Сотрудник как объект управленческого консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 9 | 2 | |
| 8 | Руководитель как субъект и объект консалтинга | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| 9 | Управленческий консалтинг в системе инновационной экономики | 7 | 2 | 2 | 0 | 7 | 2 | |
| | Итого: | | 18 | 18 | 0 | 65 | 18 | |

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Заочная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы дисциплины | Семестр/ Курс | Количество учебных часов | | | СР | Практическая подготовка* |
|--------|---|------------------|---|----|-----|----|--------------------------|
| | | | В том числе по видам аудиторных занятий | | | | |
| | | | Лек | Пр | Лаб | | |
| 1 | Основные понятия управленческого консалтинга | 4 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 2 | Порядок организации и методы управленческого консалтинга | 4 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 3 | Организация деятельности консультанта | 4 | 2 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 4 | Организации как объект консалтинга | 4 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 5 | Деятельность как объект консалтинга | 4 | 2 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 6 | Группа как объект управленческого консалтинга | 4 | 0 | 2 | 0 | 10 | 2 |
| 7 | Сотрудник как объект управленческого консалтинга | 4 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2 |
| 8 | Руководитель как субъект и объект консалтинга | 4 | 0 | 2 | 0 | 10 | 2 |
| 9 | Управленческий консалтинг в системе инновационной экономики | 4 | 0 | 0 | 0 | 13 | 2 |
| Итого: | | | 4 | 4 | 0 | 93 | 18 |

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

| Наименование разделов и тем | Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа | Компетенции | Оценочное средство текущего контроля |
|--|--|-------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Тема 1: Основные понятия управленческого консалтинга | Консалтинг, управленческий консалтинг, кризис-менеджмент, оптимизация бизнеса Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Термин «менеджмент-консалтинг» (по ФЕАКО). Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования организаций. Понятие «консалтинг» и «деловые услуги». Особенности консалтингового бизнеса. Консалтинг как процесс, деятельность в сфере услуг. Управленческое консультирование как особая деятельность профессиональной службы. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Основные понятия управленческого консалтинга Лабораторная работа: - | ПК-10,ПК-13 | Доклад №1 |
| Тема 2: Порядок организации и методы управленческо- | Программный подход в управленческом консультировании – существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», | ПК-10,ПК-13 | Задача №1 |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|---|---|-------------|------------------|
| го консалтинга | <p>«пульсирующего инновирования», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра». Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Порядок организации и методы управленческого консалтинга</p> <p>Лабораторная работа: -</p> | | |
| Тема 3: Организация деятельности консультанта | <p>Этический кодекс консультанта. Принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта. Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании. Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Организация деятельности консультанта</p> <p>Лабораторная работа: -</p> | ПК-10,ПК-13 | Собеседование №1 |
| Тема 4: Организации как объект консалтинга | <p>Базовые ценности организации. Самодиагностика. Генеральные взаимосвязанные управленческие ценности: управляемость, инновационность, клиентность. Управляемость организации. Согласованность целей и действий подразделений и работников организации.</p> <p>Качество целей (ясность, непротиворечивость, последовательность, достижимость): высших, стратегических целей организации (образ желаемого будущего, идеология, миссия, стратегия, специальные политики); долгосрочных целей организации; оперативные цели организации (служебные функции подразделений и сотрудников). Степень мотивации персонала на достижение названных целей. Качество организационного порядка (бизнес-технологии, горизонтальные связи, правила работы и т.д.). Уровень корпоративной культуры (командность, заинтересованность всех в целях организации). Осуществимость (выполнимость) решений.</p> <p>Инновационность - способность организации породить новшества и осуществлять нововведения. Открытость изменениям (мышления, поведения,</p> | ПК-10,ПК-13 | Задача №1 |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|--|--|-------------|----------------------|
| | <p>продукта и т.п.). Реактивность управления (т.е. своевременной реакции на спрос на рынке). Проактивность управления (т.е. ориентации не столько на следование за спросом, сколько на воздействие на спрос). Управленческая воля (умение руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения).</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Организации как объект консалтинга Лабораторная работа: -</p> | | |
| Тема 5: Деятельность как объект консалтинга | <p>Особенности содержания труда и трудового процесса. Классификация видов деятельности организации как объекта консалтинга. По субъекту трудового процесса (по масштабам субъекта; по характеру организации труда; по специализации субъекта). По объекту трудового процесса (по масштабам объекта; по месту расположению относительно объекта). По предмету трудового процесса. По технологиям и методам трудового процесса. По целям и задачам трудового процесса.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Деятельность как объект консалтинга Лабораторная работа: -</p> | ПК-10,ПК-13 | Задача №2; Доклад №2 |
| Тема 6: Группа как объект управленческого консалтинга | <p>Группа как процесс и объект. Конфликты в организации: типы конфликтов, характеристики конфликта, технологии управления конфликтами, стили поведения в конфликтной ситуации. «Трудные личности» в организации и способы работы с ними: конфликтные и агрессивные типы личности. Эффективное поведение в конфликте. Управление эмоциями в процессе общения. Формирование команды: динамика групп, роль руководителя команды, техники принятия решений в группе. Управление проектами. Распределение ответственности в работах проектного типа.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Группа как объект управленческого консалтинга Лабораторная работа: -</p> | ПК-10,ПК-13 | Задача №2 |
| Тема 7: Сотрудник как объект управленческого консалтинга | <p>Оценка индивидуального вклада и самостоятельность выбора траектории профессионального роста. Деловая карьера, основные ее типы. Индивидуальное планирование карьеры и формирование личностного имиджа. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Самообучающаяся организация, ее идеология и принципы работы. Обучение в команде. Обучение и развитие персонала. Определение адекватных методов обучения. Оценка эффективности обучения. Тренинги. Коучинг.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Сотрудник как объект управленческого консалтинга Лабораторная работа: -</p> | ПК-10,ПК-13 | Доклад №3 |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|---|--|-------------|-----------------------|
| Тема 8: Руководитель как субъект и объект консалтинга | Лидерство. Типы лидеров. Стил ь руководства. Делегирование властных полномочий. Компетенции руководителя и их диагностика. Различные подходы к определению компетенции. Базовые компетенции управленческих кадров по Л.М. Спенсеру и С.М. Спенсеру. Основные проблемы руководителя: ролевой репертуар руководителя (модель С. Уэллса), делегирование, тайм-менеджмент, планирование и целеполагание, коммуникативные навыки и самопрезентация, проведение совещаний, техники убеждения и манипуляции, развитие стрессоустойчивости. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Руководитель как субъект и объект консалтинга Лабораторная работа: - | ПК-10,ПК-13 | Задача №2 |
| Тема 9: Управленческий консалтинг в системе инновационной экономики | Проблема внедрения инноваций. Помощь руководителю по подготовке коллектива к внедрению нововведений. Социально-управленческие, организационные, экономические и психологические причины сопротивления инновациям. Консалтинговые компании в инновационной экономике, лидеры и большая четверка (Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&young, KPMG). Степень эффективности консалтинговой деятельности. Рейтинг деятельности. Реактивные и проактивные стратегии формирования системы управленческого консультирования. Понятие, содержание и оценка эффективности управления талантами в организации. Перспективы развития систем основ управленческого консультирования в условиях виртуального предпринимательства. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Управленческий консалтинг в системе инновационной экономики Лабораторная работа: - | ПК-10,ПК-13 | Контрольная работа №1 |
| Курсовая работа | Не предусмотрено учебным планом | | |

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы/ лекционного (практического) занятия | Тип занятия | Кол-во часов | Форма проведения занятий |
|-------|---|-------------|--------------|--------------------------|
| 1 | Группа как объект управленческого консалтинга: Группа как объект управленческого консалтинга | Пр | 2 | Дискуссия |
| 2 | Руководитель как субъект и объект консалтинга Порядок организации и методы управленческого консалтинга | Пр | 2 | Конференция |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
Программа прикладного бакалавриата
Рабочая программа дисциплины
Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
Форма обучения: очная, заочная
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
Обновлена на 2023/2024 учебный год

Заочная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы/ лекционного (практического) занятия | Тип занятия | Кол-во часов | Форма проведения занятий |
|-------|---|-------------|--------------|--------------------------|
| 1 | Группа как объект управленческого консалтинга: Группа как объект управленческого консалтинга | Пр | 2 | Дискуссия |
| 2 | Руководитель как субъект и объект консалтинга Порядок организации и методы управленческого консалтинга | Пр | 2 | Конференция |

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>

2. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491391>

3. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебное пособие для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519795>

Дополнительная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365>

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>

3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496698>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ

3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://www.urait.ru>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arch.neicon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенные специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения:

| Код компетенции | Название дисциплины | Форма промежуточной аттестации | Семестр/курс | Этап формирования компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--------------|-------------------------------|
| ПК-10 | Математика | экзамен | 1 | 1 |
| ПК-10 | Теория вероятностей | зачет | 3 | 2 |
| ПК-10 | Статистика | экзамен | 3 | 2 |
| ПК-10 | Математическая статистика | зачет | 4 | 3 |
| ПК-10 | Управленческий консалтинг | зачет | 7 | 4 |
| ПК-10 | Основы управленческого консультирования | | | |
| ПК-10 | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности | зачет с оценкой | 8 | 5 |
| ПК-10 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 8 | 5 |
| ПК-13 | Управленческий консалтинг | зачет | 7 | 1 |
| ПК-13 | Основы управленческого консультирования | | | |
| ПК-13 | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности | зачет с оценкой | 8 | 2 |
| ПК-13 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 8 | 2 |

Заочная форма обучения:

| Код компетенции | Название дисциплины | Форма промежуточной аттестации | Семестр/курс | Этап формирования компетенции |
|-----------------|---------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|
| ПК-10 | Математика | экзамен | 1 | 1 |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|-------|--|-----------------|---|---|
| ПК-10 | Теория вероятностей | зачет | 2 | 2 |
| ПК-10 | Математическая статистика | зачет | 2 | 2 |
| ПК-10 | Статистика | экзамен | 3 | 3 |
| ПК-10 | Управленческий консалтинг | зачет | 4 | 4 |
| ПК-10 | Основы управленческого консультирования | | | |
| ПК-10 | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности | зачет с оценкой | 5 | 5 |
| ПК-10 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 5 | 5 |
| ПК-13 | Управленческий консалтинг | зачет | 4 | 1 |
| ПК-13 | Основы управленческого консультирования | | | |
| ПК-13 | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности | зачет с оценкой | 5 | 2 |
| ПК-13 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 5 | 2 |

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Показатели и критерии оценивания доклада, сообщения

| № п/п | Показатели оценки | Критерии оценивания |
|-------|--|--|
| 1 | Структура (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами) | Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - частично выполнен - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 2 балла - 1 балл - 0 баллов » |
| 2 | Наглядность (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.) | |
| 3 | Дизайн и настройка (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления) | |
| 4 | Содержание (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности) | |
| 5 | Требования к выступлению (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента). | |

Шкала оценивания доклада

| Баллы в БРС Университета | 10-9 | 8-7 | 6-5 | Менее 5 |
|--------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------------|
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

ЗАДАЧА

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Средство контроля, позволяющее оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, существующие алгоритмы и методики решения в рамках определенного раздела дисциплины.

Показатели и критерии оценивания решения задачи

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Глубокое понимание студентом учебного материала | Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 2 балла - 1 балл - 0 баллов » |
| 2 | Теоретическая обоснованность решений, в соответствии с существующими алгоритмами | |
| 3 | Получение правильного результата | |
| 4 | Отсутствие ошибок при выполнении задания | |
| 5 | Выполнение требований к оформлению | |

Шкала оценивания решения задачи

| | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 10 | 8 | 6 | 0 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

| | |
|--|-----------|
| Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению | 10 баллов |
| Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению | 8 баллов |
| Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению | 6 баллов |
| Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению | 0 баллов |

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 10 | 8 | 6 | 0 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Показатели и критерии оценивания собеседования

| № п/п | Показатели оценки | Критерии оценивания |
|-------|--|---|
| 1 | Полнота и глубина ответа | Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию «выполнен - частично выполнен - не выполнен» , что соответствует следующему распределению баллов «2 балла - 1 балл - 0 баллов» |
| 2 | Логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией) | |
| 3 | Рациональное использование приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели) | |
| 4 | Умение поддерживать и активизировать беседу, корректное поведение | |
| 5 | Рациональное использование времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов) | |

Шкала оценивания собеседования

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за собеседование, опрос представлены в следующей таблице:

| | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 10-9 | 8-7 | 6-5 | Менее 5 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом.

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставлении отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

| | | | | | | | |
|---|-----------------|-------|-----------|-------|---------|-------|------------|
| Баллы по дисциплине* | 60 и менее | | 61-73 | | 74-90 | | 91-100 |
| Итоговая оценка по дисциплине* | Незачет | | Зачет | | | | |
| Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня | <50 | 51-60 | 61-67 | 68-73 | 74-83 | 84-90 | 91-100 |
| | F | Fx | E | D | C | B | A |
| Уровень сформированности | Не сформированы | | Пороговый | | Высокий | | Повышенный |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| ности компетенций | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Не предусмотрено учебным планом.

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

| Код компетенции | Уровень сформированности компетенции | Основные признаки освоения компетенций | | |
|-----------------|--------------------------------------|--|--|---|
| | | Знать | Уметь | Владеть |
| ПК-10 | Пороговый | - управленческий цикл и способы его анализа. | - использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций. | - методами воздействия консультанта на клиента. |
| | Высокий | - управленческий цикл и способы его анализа; - современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами. | - использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций; - выбирать и осознанно применять методы исследования и анализа корпоративных процессов в конкретных ситуациях. | - методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»; - методами воздействия консультанта на клиента. |
| | Повышенный | - управленческий цикл и способы его анализа; - современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; - информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации. | - использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций; - выбирать и осознанно применять методы исследования и анализа корпоративных процессов в конкретных ситуациях; - применять рекомендации, полученные в ходе консультирования для выбора направлений совершенствования систем корпоративного управления. | - методами решения проблем взаимоотношений «консультант-клиент»; - методами воздействия консультанта на клиента; - навыками развития консультационной практики. |

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|-------|------------|--|--|---|
| ПК-13 | Пороговый | - сущность, этапы становления и развития управленческого консалтинга. | - выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления. | - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль). |
| | Высокий | - сущность, этапы становления и развития управленческого консалтинга; - содержание консалтингового процесса. | - выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления; - самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере управленческого консультирования. | - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль); - навыками управления консалтинговым проектом. |
| | Повышенный | - сущность, этапы становления и развития управленческого консалтинга; - содержание консалтингового процесса; - методы воздействия на управленческую структуру организации. | - разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании; - выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления; - самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере управленческого консультирования. | - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль); - навыками управления консалтинговым проектом; - навыками оценки социальной значимости принимаемых управленческих решений. |

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.01 Управленческий консалтинг
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

| Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии) | Уровень сформированности компетенции* | | | Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству |
|---|---------------------------------------|-----|-------------|---|
| | Студент №1 | ... | Студент № N | |
| | | | | |
| Итоговый уровень: | | | | |

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

| ФИО студента | Уровень сформированности компетенций | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|-----|---|----------------------------------|-----|---|-----------------------------------|-----|---|
| | Общекультурные компетенции | | | Общепрофессиональные компетенции | | | Компетенции по видам деятельности | | |
| | № 1 | № N | Уровень сформированности общекультурных компетенций | № 1 | № N | Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций | № 1 | № N | Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1 |
| Студент № 1 | | | | | | | | | |
| Студент № 2 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Темы докладов №1

1. История развития и области применения консультирования.
2. Формирования методологии управленческого консультирования.
3. Взаимосвязь развития теории управления и теории консультирования.
4. Анализ влияние экономических изменений на развитие различных областей управленческого консультирования.
5. Основные особенности управленческого консультирования в современной России.
6. Сходство и различие этапов развития управленческого консультирования в России и за рубежом.

Темы докладов №2

1. Этапы процесса поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта).
2. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
3. Преимущества иностранных консультантов.
4. Преимущества российских консультантов.
5. Оценка предложений и цена консультационной услуги.
6. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.

Темы докладов №3

1. Экспертное консультирование.
2. Консультирование по проекту и процессу.
3. Консультирование по общим вопросам управления.
4. Консультирование по управлению человеческими ресурсами.
5. Особенности консультирование государственного сектора.
6. Исследование среды функционирования государственного сектора.
7. Формы организации консультирования в государственном секторе экономики (коти-ровки, тендеры, аукционы).

Задача №1

Дмитрий Петрович, начинающий и неопытный консультант по страхованию, проводил ознакомительную встречу с кандидатом. Вице-президент радушно его встретил и представил трём своим молодым подчинённым. После обмена светскими любезностями клиент сообщил консультанту, что их организация неправильно застраховалась от случая, связанного с ответственностью за продукты. Он поинтересовался, какой должна быть нормальная страховка для подобной компании и откровенно рассказал о своём ежегодном объёме продаж и возможных факторах риска.

Дмитрия Петровича поразила прямолинейная манера кандидата, и он сразу же дал полную сводку о всех видах и сумме страховых полисов, которые потребовались бы для освобождения клиента от риска. Он также рассказал, какие компании предлагают наиболее выгодные страховые полисы.

Закончив свою экспертную трактовку, он посмотрел на трёх служащих, сидящих по одну сторону, и заметил, как они подробно всё записывают. Вице-президент повернулся к этим людям и сказал: «Теперь вы узнали всё от умного профессионала-консультанта. Что теперь мешает вам сделать всё в точности так, как он говорил?» (Вопрос, в котором уже содержался ответ, если это вообще вопрос.) Эти трое кивнули головами и вышли из комнаты. «Клиент» рассыпался в похвалах перед Дмитрием Петровичем, поблагодарив его и пообещав с ним связаться, если ему вновь понадобятся его услуги, а затем выпроводил его за дверь.

Вопросы по ситуации:

1. В чём состояла ошибка консультанта, потерявшего потенциального клиента?
2. Как следовало вести ознакомительную беседу, чтобы у клиента осталось впечатление о вашей осведомлённости и возможностях при решении его проблемы?
3. Какие действия консультанта должны предшествовать первой ознакомительной встрече? Обоснуйте свой ответ.

Задача №2

Пример из практики консультирования по стратегическому управлению в России Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государ-

ственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

Каков основной уровень компетентности специалистов института?

Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специалистов, для заинтересованных организаций?

Третий день:

Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и после того помочь определить практические последствия каждой идеи. Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;

продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Вопросы по ситуации:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Какие методы в работе использовал консультант?
3. Проанализируйте, к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта.

Темы для собеседования №1

1. Анализ влияния экономических изменений на развитие различных областей управленческого консультирования.
2. Связь консультирования с другими областями управленческой деятельности.
3. Особенности консультирования в различных областях управления.
4. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
5. Исследование структуры рынка консультационных услуг.
6. Зарубежный и российский опыт управленческого консультирования: сравнительный анализ.
7. Основные принципы управления в профессии консультанта.
8. Опыт консультационной фирмы по оказанию услуг в области реструктуризации предприятий.
9. Причины и основания для обращения к консультантам.
10. Развитие профессии и повышение квалификации консультантов.
11. Современное состояние рынка управленческого консультирования в России и перспективы его развития.
12. Организационные технологии в управленческом консультировании.

Контрольная работа №1

1. Деловые игры в управленческом консультировании.
2. Развитие практики управленческого консультирования и основы эффективного консультирования.
3. Управление персоналом в консалтинговой фирме.
4. Структура и содержание основных разделов бизнес-плана (технико-экономического обоснования).
5. Управление консалтинговой фирмой на основе проектного управления.
6. Стандарты консультирования по вопросам управленческой деятельности.
7. Разработка стратегии развития консалтинговой компании.
8. Эффективный маркетинг консалтинговых услуг.
9. Маркетинг консультационных услуг.
10. Процесс консультирования: цели, задачи и содержание основных этапов.
11. Сравнительный анализ наиболее распространенных организационных структур.
12. Построение системы управления рисками в организации.
13. Особенности применения методического инструментария стратегического менеджмента.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Потребность в консультационных услугах.
2. Познавательная деятельность и технологические уклады развития общества.
3. Технологический прорыв в современном управлении.
4. Процесс замещения капитала знаниями.
5. История развития и области применения консультирования.
6. Формирование методологии управленческого консультирования.
7. Взаимосвязь развития теории управления и теории консультирования.
8. Виды консультирования.
9. Деловые услуги: аудит, тренинг, рекрутмент, инжиниринг и пр.
10. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
11. Организация внутреннего консультанта.
12. Критерии профессионализма консультанта.

13. Внешние и внутренние консультанты.
14. Источники информации в консультационной деятельности.
15. Этапы процесса поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта).
16. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
17. Преимущества иностранных консультантов.
18. Преимущества российских консультантов. Бренды в консалтинге.
19. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).
20. Структура и содержание технического и финансового предложений.
21. Оценка предложений. Цена консультационной услуги.
22. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
23. Планирование, организация и контроль консультирования.
24. Составление отчета как этап текущего консультационного проекта.
25. Формы соглашений.
26. Структура и содержание контракта.
27. Модели консультирования.
28. Экспертное консультирование.
29. Консультирование по проекту.
30. Консультирование по процессу.
31. Структура рынка консультационных услуг.
32. Практическое использование методик и инструментов, изученных в других курсах.
33. Консультирование по общим вопросам управления (структуре, системе, корпоративной стратегии).
34. Консультирование по управлению человеческими ресурсами.
35. Особенности консультирование государственного сектора.
36. Исследование среды функционирования государственного сектора.
37. Использование проектного управления в консультационной деятельности.
38. Консультирование с использованием проектного управления.
39. Структурирование и календарное планирование проекта.
40. Управление выполнением проекта и осуществление контроля.
41. Завершение проекта и написание отчета по проекту.
42. Развитие компонентов методологии концептуального проектирования.
43. Факторы успеха консультационного проекта по оптимизации управления.
44. Примеры сценариев консультационных проектов.
45. Организация системы внутреннего консалтинга.
46. Принципы построения системы внутреннего консалтинга.
47. Преимущества внутреннего консультирования.
48. Разработка планов, стандартизация всех видов консультационных услуг.
49. Разработка стандарта качества консультационной деятельности (видов услуг).
50. Управление консультационной фирмой.
51. Стратегия консультационной фирмы.
52. Построение структуры управления консультационной фирмы.
53. Управление знаниями. Основные интеллектуальные инструменты современного развития познания.
54. Принципы построения успешного маркетинга услуг.
55. Профессиональные стандарты
56. Характеристика консультационного процесса: предконтрактная, контрактная и послеконтрактная стадии.

57. Ресурсная и процессная модели консультирования.
58. Основные этапы процесса консультирования.
59. Диагностика. Методические подходы к диагностике объекта консультирования.
60. Формирование способов обратной связи.
61. Пример распределения работ по этапам проекта и срокам.
62. Контроль за ходом реализации консультационного проекта.
63. Модель процесса контроля.
64. Основные направления контроля: время; финансы; качество; информация; организация процесса консультирования.
65. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
66. Технические и финансовые критерии отбора.
67. Назначение технического задания.
68. Формулирование ожидания клиентской организации по определенным позициям.
69. Структура и содержание технического задания.
70. Определение критериев отбора клиентской организации при подготовке технического задания.
71. Отчетность и процедуры ее утверждения по результатам выполнения работ.
72. Основные виды и содержание консультационных отчетов.
73. Характеристика этапов исследовательско-диагностической работы.
74. Пример технического предложения на разработку программы реструктуризации компании.
75. Учитываемые ограничения при разработке и реализации программы реструктуризации.
76. Конкретные примеры выполненных или находящихся в процессе реализации проектов реструктуризации предприятий.
77. Формулирование многовариантного набора альтернативных действий в различных ситуациях.
78. Разрешение внутриорганизационных конфликтов.
79. Дееспособность управленческой команды клиента.
80. Классификация типов заказчиков. Мотивы заказчика. Критическая точка выбора.
81. Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты.
82. Оценка процесса консультирования.
83. Оценка выгод, получаемых консультантом.
84. Система измерителей и оценок в клиентской организации в условиях кризиса и неопределенности.
85. Основными критериями результативности для консультационной организации.
86. Система измерителей и оценок в клиентской организации.

Примерный перечень практических заданий при подготовке к зачету

1. Разработайте пример технического предложения программы реструктуризации компании. Какие разделы должна содержать программа? Какие задачи предлагается решить путем реструктуризации? Опишите одну из предлагаемых в ходе реструктуризации операций, наиболее важную с вашей точки зрения. Обозначьте предполагаемые результаты проведения реструктуризации.
2. Опишите процедуру диагностики в управленческом консультировании. Назовите основные этапы диагностики, какие задачи на этих этапах надо выполнить консультанту. Смоделируйте ситуацию диагностики организации консультантом. Какие методы диа-

- гностики следует использовать и почему?
3. Опишите модель процесса контроля. Что такое контроль в организации, какие средства задействованы в осуществлении контроля? Какие структурные подразделения осуществляют контроль? Какое место в оценке эффективности организации занимает контроль? В чем заключаются контролирующие функции руководителя?
 4. Назовите основные принципы построения успешного маркетинга услуг. В чем различия маркетинговых стратегий в сфере продажи услуг и в сфере продажи товаров? Какие разделы должна включать в себя, на ваш взгляд, маркетинговая стратегия организации? Раскройте значение понятия «маркетинг персонала».
 5. Смоделируйте систему оценки выгод, полученных клиентом. Какие основные показатели эффективности работы консультанта вы будете использовать и почему? Назовите прямые и косвенные результаты консультирования. В каких ситуациях, на ваш взгляд, клиент может признать услуги консультанта неэффективными и некомпетентными? Как в таких ситуациях разрешается противоречие?
 6. Назовите факторы успеха консультационного проекта по оптимизации управления. Опишите, насколько велико их значение. Обозначьте границы полномочий консультанта на разных этапах консультирования.
 7. Опишите примерный план консультирования организации с раскрытием основных этапов. Приведите пример распределения работ по этапам проекта и срокам. Как долго может осуществляться консультирование и какие факторы, на ваш взгляд, на это влияют? Назовите мероприятия в завершение проекта и написание отчета по проекту. Какая наиболее важная информация должна быть отражена в отчете? Потребуется ли дополнительные документы и приложения? Что должна в себя включать презентация по выполненному проекту?
 8. Назовите научно-исследовательские методы (социологические, психологические, экономические и др.), которые используются консультантом на разных этапах работы с организацией. Приведите примеры их использования.
 9. Назовите и опишите основные направления повышения квалификации консультантов по управлению. С чем может быть связана необходимость в новых знаниях? Какие знания, исследовательские навыки должен, на ваш взгляд, должен иметь консультант, чтобы успешно выполнять свою работу?
 10. Создайте модель консалтинговой компании. Опишите структуру и назовите основные подразделения. Каким образом будет осуществляться подбор и обучение сотрудников?
 11. Опишите структуру и содержание технического задания для консультанта. Какие основные разделы должны в нем присутствовать? В чем их содержание? Опишите стратегию управления консультационной фирмой.