

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.08.02 Основы управленческого кон- сультирования
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 эконо- мических наук, профессор Покровская Н.Н.

Санкт-Петербург  
2023

### 1. Цели и задачи дисциплины:

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

Задачи дисциплины:

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

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

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

- формирование навыков квалифицированной разработки систем основ управленческого консультирования 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	- виды управленческого консультирования и основные характеристики деятельности консультанта; - основные направления	- разрабатывать конкретные мероприятия по организации управленческого консультирования.	- навыками планирования и организации управленческого консультирования для предприятий различных отраслевых секторов и форм

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	управленческого консультирования.		собственности.
ПК-13	- порядок организации и методы управленческого консультирования; - основные направления работы с руководителем как субъектом и объектом консультирования.	- разрабатывать конкретные мероприятия по организации деятельности консультанта.	- навыками разработки плана и технического задания для организации управленческого консультирования.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» 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, Управленческий консалтинг

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

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
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	65	65
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	7	7
<b>Контактная работа (КоР)</b>	43	43
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Зачет
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	0	
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	108/3	108/3

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

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		4
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	8	8
В том числе:		

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	93	93
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	93	93
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	3	3
<b>Контактная работа (КоР)</b>	11	11
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Зачет
<b>Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)</b>	4	4
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	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 консультирования.	7	2	2	0	7	2	
2	Порядок организации и методы управленческого консультирования.	7	2	2	0	7	2	
3	Организация деятельности консультанта.	7	2	2	0	7	2	
4	Организации как объект консультирования.	7	2	2	0	7	2	
5	Деятельность как объект консультирования.	7	2	2	0	7	2	
6	Группа как объект управленческого консультирования.	7	2	2	0	7	2	
7	Сотрудник как объект управленческого консультирования.	7	2	2	0	7	2	
8	Руководитель как субъект и объект консультирования.	7	2	2	0	7	2	
9	Управленческое консультирование в системе инновационной экономики.	7	2	2	0	9	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.

*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 консультирования.	4	0	0	0	10	2	
2	Порядок организации и методы управленческого консультирования.	4	0	0	0	10	2	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

3	Организация деятельности консультанта.	4	2	0	0	10	2
4	Организации как объект консультирования.	4	0	0	0	10	2
5	Деятельность как объект консультирования.	4	2	0	0	10	2
6	Группа как объект управленческого консультирования.	4	0	2	0	10	2
7	Сотрудник как объект управленческого консультирования.	4	0	0	0	10	2
8	Руководитель как субъект и объект консультирования.	4	0	2	0	10	2
9	Управленческое консультирование 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 консультирования.	<p>Введение в учебную дисциплину: цель, задачи, предмет и основное содержание дисциплины, ее место и роль, последовательность обучения и отчетность по дисциплине; рекомендации по самостоятельной работе.</p> <p>Четыре объекта консультирования: организация, работа, персонал, группа.</p> <p>Основные понятия дисциплины: консультирование, консультант, система клиентов.</p> <p>Цели, задачи, требования и функции консалтинга.</p> <p>Области консультирования. Основные этапы процесса консультирования.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Основные понятия управленческого консультирования.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>	ПК-10, ПК-13	Доклад №1
Тема 2: Порядок организации и методы управленческого консультирования.	<p>Ответственность и границы ответственности консультанта.</p> <p>Алгоритм консультирования и основные ошибки консультирования. Методы консультирования.</p> <p>Роль клиента в предоставлении полной информации.</p> <p>Устные и письменные консультации; письменные, аналитические обзоры; экспресс-анализ ситуации; структурирование задач, поиск решений. Партнерские отношения клиента и консультанта. Требования, предъявляемые к экспертам. Социально-психологические барьеры общения клиента с экспертом. Наиболее часто встречающиеся проблемы консультирования. Написание заключения и рекомендаций по итогам консультирования. Выработка отчета, обсуждение и коррекция.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b></p>	ПК-10, ПК-13	Доклад №2

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Порядок организации и методы управленческого консультирования. <b>Лабораторная работа: -</b>		
Тема 3: Организация деятельности консультанта.	Характеристика консультанта: требования к консультанту, типы консультантов, этические требования к консультанту. Экономические, управленческие, правовые, социальные и психологические механизмы взаимодействия консультанта и клиента. Организация рабочего времени консультанта. Самоменеджмент. Внешние, независимые консультанты, оказывающие услуги на основе договора, их социально-психологическая позиция по отношению к консалтингу. Внутренние консультанты – специалисты, занятые в штате компании и их социально-психологическая позиция. Проблемы независимости и объективности в выстраивании отношений с клиентами: неясность ролевых отношений, подавление инициативы, низкий статус консалтинговой структуры, отсутствие информации, низкое доверие. Общая характеристика методов консультанта: методы с целью сбора информации, исследовательские методы, обучающие методы. Характеристика диагностических методов консультанта. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Организация деятельности консультанта. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-10,ПК-13	Собеседование №1
Тема 4: Организации как объект консультирования.	Понятие «организация». Организация как объект консультирования: организация как процесс и как объект развития. Структура организации. Типологии организаций. Связь организационного консультирования и организационного развития. Миссия организации. Корпоративная культура и характер организации. Теоретические подходы к определению организационной культуры. Основные элементы и структура организационной культуры. Индивидуальность организации. Влияние личности руководителя на организационную культуру. Ресурсный подход к организации. Анализ аллокации ресурсов. Анализ и оценка эффективности распределения и применения трудовых ресурсов организации. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Организации как объект консультирования. <b>Лабораторная работа: -</b>	ПК-10,ПК-13	Задача №1
Тема 5: Деятельность как объект консультирования.	Цепочка создания ценности. Процессный подход к управлению. Анализ процессов. Разработка процессного консультирования, К. Левин, К. Роджерс. Активное участие клиента в консультировании. Процессный консультант воздействует не только на результаты работы клиента, но может изменить способы выполнения работы. Консультант опирается на позитивный ресурс клиента. Клиент и консультант вступают в командную работу. Принципы работы в команде. Цель процессного консультирования – повышение производительности и улучшение социально-психологического климата. Консультант не только помогает в решении проблем клиентом, но и обнаруживает пути самостоятельных решений. Методы: ор-	ПК-10,ПК-13	Задача №2; Доклад №3

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<p>ганизационная диагностика, организационные интервенции. Проведение сессий стратегического планирования. Жизненный цикл организаций. Связь управленческого консультирования и развития производственной и экономической системы организации. КРІ предприятия и влияние коэффициентов эффективности на распределение центров ответственности и центров прибыли в организации.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Деятельность как объект консультирования.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>		
<p>Тема 6: Группа как объект управленческого консультирования.</p>	<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><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Группа как объект управленческого консультирования.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ПК-10,ПК-13</p>	<p>Задача №2</p>
<p>Тема 7: Сотрудник как объект управленческого консультирования.</p>	<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><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Сотрудник как объект управленческого консультирования.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ПК-10,ПК-13</p>	<p>Доклад №3</p>
<p>Тема 8: Руководитель как субъект и объект консультирования.</p>	<p>Лидерство. Типы лидеров. Стилль 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.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Руководитель как субъект и объект консультирования.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ПК-10,ПК-13</p>	<p>Задача №2</p>
<p>Тема 9: Управленческое кон-</p>	<p>Проблема внедрения инноваций. Помощь руководителю по подготовке коллектива к внедрению новов-</p>	<p>ПК-10,ПК-13</p>	<p>Контрольная работа №1</p>

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

консультирование в системе инновационной экономики.	ведений. 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. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Управленческое консультирование в системе инновационной экономики. <b>Лабораторная работа: -</b>		
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 консультирования. Группа как объект управленческого консультирования.	Пр	2	Беседа
2	Руководитель как субъект и объект консультирования. Руководитель как субъект и объект консультирования.	Пр	2	Дискуссия

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Группа как объект управленческого консультирования. Группа как объект управленческого консультирования.	Пр	2	Беседа
2	Руководитель как субъект и объект консультирования. Руководитель как субъект и объект консультирования.	Пр	2	Дискуссия

## 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 : Из-



38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
Форма обучения: очная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---

дательство 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. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510873>

3. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе : учебник и практикум для вузов / В. М. Кошелев [и др.] ; под редакцией В. М. Кошелева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 345 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13725-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498853>

#### *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. Каменская, В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05617-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493554>

### **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](https://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: [ar.ch.neicon.ru](http://ar.ch.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, оснащенными 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 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](http://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](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://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:*

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

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
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	<b>Структура</b> (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 <b>«выполнен - частично выполнен - не выполнен»</b> , что соответствует следующему распределению баллов <b>«2 балла - 1 балл - 0 баллов»</b>
2	<b>Наглядность</b> (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	<b>Дизайн и настройка</b> (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	<b>Содержание</b> (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	<b>Требования к выступлению</b> (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

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 <b>«выполнен - выполнен частично - не выполнен»</b> , что соответствует следующему распределению баллов <b>«2 балла - 1 балл - 0 баллов»</b>
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
--------------------------	----	---	---	---

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>Уровень сформированности компетенции</b>	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:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	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, опроса

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	Полнота и глубина ответа	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - частично выполнен - не выполнен</b> », что соответствует следу-
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 прогрессив-	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	ные и эффективные способы достижения цели)	юшему распределению баллов «2 балла - 1 балл - 0 баллов»
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, опроса

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 компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*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:

Шкала	Описание	Основные признаки освоения компетенций
-------	----------	--

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

		<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>	<b>Владеть</b>
ПК-10	Пороговый	- современные подходы к организации управленческого консультирования; - основные компоненты деятельности организации управленческого консультанта.	- анализировать ситуацию на предприятии с точки зрения целесообразности организации управленческого консультирования.	- навыками анализа показателей деятельности сотрудников как объекта управленческого консультирования.
	Высокий	- требования к организации управленческого консультирования; - правила проведения управленческого консультирования.	- анализировать ситуацию; - анализировать ситуацию в группе как объект управленческого консультирования.	- навыками разработки конкретных мероприятий по организации управленческого консультирования.
	Повышенный	- виды управленческого консультирования и основные характеристики деятельности консультанта; - основные направления управленческого консультирования.	- разрабатывать конкретные мероприятия по организации управленческого консультирования.	- навыками планирования и организации управленческого консультирования для предприятий различных отраслевых секторов и форм собственности.
ПК-13	Пороговый	- основные современные понятия управленческого консультирования.	- анализировать ситуацию на предприятии как объект консультирования; - выявлять отдельные значимые факторы работы предприятия для целей организации управленческого консультирования.	- навыками анализа основных показателей предприятия.
	Высокий	- особенности управленческого консультирования в системе инновационной экономики.	- анализировать деятельность как объект консультирования; - анализировать ситуацию внутри и во внешней среде предприятия в целях организации управленческого консультирования.	- навыками разработки конкретных мероприятий по организации управленческого консультирования.
	Повышенный	- порядок организации и методы управленческого консультирования; - основные направления работы с руководителем как субъектом и объектом консультирования.	- разрабатывать конкретные мероприятия по организации деятельности консультанта.	- навыками разработки плана и технического задания для организации управленческого консультирования.

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений,

38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

**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-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	
.....	.....	.....	.....	.....
<b>Итоговый уровень:</b>	.....	.....	.....	.....

\* 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



38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.08.02 Основы управленческого консультирования  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	№ 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									
.....									

### 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 государственных 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 диагностики 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 мо-

жет 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.