

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич
Должность: Директор
Дата подписания: 27.02.2023 12:08:45
Уникальный программный ключ:
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КубИСЭП (филиал)
ОУП ВО «АТиСО»

2019

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КубИСЭП (филиал)
ОУП ВО «АТиСО»

2019

Кубанский институт социэкономки и права
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»



УТВЕРЖДАЮ
Директор КубИСЭП (филиала)
ОУП ВО «АТиСО»
В.В. Кулинченко
26 марта 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность/профиль подготовки

Государственная и муниципальная служба

Степень/квалификация выпускника

бакалавр

Форма обучения

очная, заочная

ФГОС ВО

№ 1567 от 10.12.2014 г.

Год набора - 2019

*Одобрено на заседании кафедры экономики и управления КубИСЭП
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»
(протокол № 7 от 15 февраля 2019 г.)*

*Рекомендовано на заседании учебно-методического совета КубИСЭП
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»
(протокол № 3 от 04 марта 2019 г.)*

*Утверждено решением Ученого совета ОУП ВО «АТиСО»
(протокол № 52 от 26 марта 2019 г.)*

Согласовано:


*Зам. директора по УиВР КубИСЭП
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»*


_____/И.Г.Жукова

*Начальник УМО КубИСЭП
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»*


_____/Н.А.Шевчук

*Заведующая библиотекой КубИСЭП
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»*


_____/Н.Б.Гришко

СОДЕРЖАНИЕ

1	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2	Место дисциплины в структуре ОПОП ВО	6
3	Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	7
4	Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	7
4.1	<i>Структура дисциплины</i>	7
4.2	<i>Содержание дисциплины</i>	8
4.3	<i>План практических занятий</i>	10
4.4	<i>Лабораторные занятия</i>	34
5	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	34
5.1	<i>Рекомендуемая литература</i>	34
5.2	<i>Вопросы для самопроверки</i>	35
5.3	<i>Задания для самостоятельной работы</i>	36
5.4	<i>Тематика эссе</i>	36
5.5	<i>Основные термины и понятия</i>	36
6	Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	38
7	Основная и дополнительная литература, необходимая для освоения дисциплины	38
7.1	<i>Основная литература</i>	38
7.2	<i>Дополнительная литература</i>	39
7.3	<i>Нормативные правовые акты, материалы судебной практики</i>	40
7.4	<i>Периодические издания</i>	40
8	Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины	40
9	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	40
9.1	<i>Методические указания по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы студента</i>	40
9.2	<i>Методические указания по подготовке к практическим занятиям</i>	42
9.3	<i>Методические указания по подготовке к лабораторным занятиям</i>	44
9.4	<i>Методические указания по выполнению и оформлению контрольных работ</i>	44
9.5	<i>Методические указания по выполнению и оформлению курсовых работ</i>	44
9.6	<i>Методические указания по подготовке к зачету</i>	44
10	Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	46

11	Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	46
12	Образовательные технологии	47
	<i>Приложение № 1 к разделу № 6 Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</i>	49
6.1.	<i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования</i>	49
6.2	<i>Описание показателей, критериев оценивания компетенций, шкал оценивания</i>	49
6.3	<i>Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины</i>	52
6.3.1	Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине	52
6.3.2	Типовые ситуационные задачи для проведения текущей аттестации	55
6.3.3	Тестовые материалы для проведения текущей аттестации	59
6.3.4	Тематика курсовых работ	64
6.3.5	Тематика контрольных работ	64
6.4	<i>Дополнительные задания</i>	65
6.4.1	Контрольные вопросы для проведения текущей аттестации	65
6.5	<i>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций</i>	66

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ СПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цель дисциплины - получить систематизированные знания о тенденциях развития теории и практике в сфере управленческого консалтинга субъектов экономики и применить эти знания на практике.

Задачи дисциплины:

1. Формирование представления о профессиональной деятельности в области управленческого консультирования.

2. Освоение методологии управленческого консультирования, а также усвоение взаимосвязи развития теории управления и теории консультирования.

3. Формирование навыков в сфере моделирования управленческих решений, связанных с организацией консультационной и консалтинговой деятельности различных институтов консалтингового рынка, системой планирования, прогнозирования и контроля консультационной деятельности.

4. Участие в разработке и формировании технического задания проекта субъектов рынка консультационных услуг.

5. Освоение методического инструментария, помогающего выстраивать, реализовать взаимоотношения консультант-клиент.

6. Усвоение навыков в разрешении нестандартных проблем, связанных с построением системы мониторинга реализации консалтинговых проектов, принятии управленческих решений в сфере активного управления реализацией консультационных проектов, выхода из кризисных ситуаций.

Освоение дисциплины направлено на формирование компетенций:

общепрофессиональных:

-способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)

-способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-6)

профессиональных:

-умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)

-владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2)

В результате освоения компетенции ОПК-3 студент должен:

Знать:

- цели и задачи управленческого консультирования;
- типы управленческих проблем;
- виды управленческого консультирования.

Уметь:

- выявлять и формулировать управленческие проблемы;
- формулировать заказ клиента на консультативные услуги;
- осуществлять оргдиагностику: использовать методы сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации для решения задач консультирования.

Владеть: технологиями управленческого консультирования для обеспечения эффективного поиска решения проблем организаций.

В результате освоения компетенции ОПК-6 студент должен:

Знать:

- методы, технологии управленческого консультирования;
- методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности.

Уметь:

- декомпозировать задачи и оценивать реальный объем работ по проекту в сфере управленческого консалтинга;
- решать управленческие задачи с применением информационных технологий;
- проводить анализ выполнения проектов в сфере управленческого консалтинга.

Владеть: навыками применения полученных знаний.

В результате освоения компетенции ПК-1 студент должен:

Знать:

- критерии группировки проблем, основные свойства консультационной услуги;
- стадии и этапы консультационного процесса;
- информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации.

Уметь:

- использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций;
- выбирать и осознанно применять методы исследования и анализа.
- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения, корпоративных процессов в конкретных ситуациях.

Владеть:

- навыками разработки рекомендаций, полученных в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления;
- навыками применения рекомендаций, полученные в ходе консультирования для выбора направлений совершенствования систем корпоративного управления.

В результате освоения компетенции ПК-2 студент должен:

Знать:

- содержательную основу, особенности и этапы становления и развития управленческого консалтинга, историю управленческого консалтинга в России и за рубежом;
- теории мотивации для решения оперативных управленческих задач;
- процессы групповой динамики и принципы формирования команды.

Уметь:

- применять на практике полученные знания в области управленческого консалтинга;
- уметь осуществлять диагностику организационной культуры.

Владеть: навыками анализа социально-экономической информации, использования теорий мотивации для решения оперативных управленческих задач.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

В соответствии с ФГОС ВО, учебным планом дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам вариативной части (по выбору) ОПОП ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Данная дисциплина изучает основополагающие вопросы в области сущности, задач и принципов определения стратегии и технологиях проведения управленческого консультирования.

Перечень дисциплин, знание которых необходимо для изучения данной дисциплины:

Психология, Организационное поведение, Правовое регулирование государственной и муниципальной службы, Управление человеческими ресурсами в системе государственного и муниципального управления.

Перечень дисциплин, для изучения которых необходимы знания данной дисциплины:

Этика делового общения, Государственная и муниципальная служба, Деловые коммуникации.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Объем дисциплины	Всего часов	
	Для ОФО	Для ЗФО
<i>Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)</i>	3/108	3/108
<i>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)</i>		
Аудиторная работа (всего)	36	12
в том числе:		
<i>Лекции</i>	16	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	20	8
<i>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</i>	72	92
<i>Вид промежуточной аттестации</i>	Зачет	Зачет

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины:

108 часов - (очная форма обучения)

3 - зачетные единицы

зачет - форма промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов/тем	Аудиторный фонд (в час.)							Сам. раб. (час)	Компетенции
		Всего	В том числе в интер. форме	Лекц	В том числе лек в интер. форме	Лаб	Практ	В том числе практ. в интер. форме		
1	Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования	4	1	2	-	-	2	1	8	ОПК-3 ОПК-6 ПК-1 ПК-2
2	Консультирование и общие вопросы управления	3	1	2	-	-	1	1	8	
3	Изменение организации как сфера управленческого консультирования	3	1	2	-	-	1	1	8	
4	Этапы управленческого консультирования	4	1	2	-	-	2	1	9	
5	Исследование проблем организации	4	1	2	-	-	2	1	9	
6	Организационная диагностика	6	2	2	-	-	4	2	10	
7	Методы управленческого консультирования	6	2	2	-	-	4	2	10	
8	Организация реализации проекта	6	1	2	-	-	4	1	10	
ИТОГО		36	10	16	-	-	20	10	72	

Общая трудоемкость дисциплины:

108 часов - (заочная форма обучения)

3 - зачетные единицы

зачет - форма промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов/тем	Аудиторный фонд (в час.)							Сам. раб.(час)	Компетенции
		Всего	В том числе в интер. форме	Лекц	В том числе лек в интер. форме	Лаб	Практ	В том числе практ. в интер. форме		
1	Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	11	ОПК-3 ОПК-6 ПК-1 ПК-2
2	Консультирование и общие вопросы управления	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	11	
3	Изменение организации как сфера управленческого консультирования	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	11	
4	Этапы управленческого консультирования	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	11	
5	Исследование проблем организации	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	12	
6	Организационная диагностика	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	12	
7	Методы управленческого консультирования	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	12	
8	Организация реализации проекта	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	12	
ИТОГО		12	4	4	-	-	8	4	92	

4.2.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**Тема 1. Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования**

Консультирование: определение вида деятельности. Специфика управленческого консультирования. Возникновение и становление управленческого консультирования. Причины обращения к консультантам. Диапазон оказываемых услуг. Факторы, обуславливающие потребность в услугах консультанта. Требования к профессиональной подготовке консультанта. Характеристика консультативной службы: совещательный характер, финансовая, административная, политическая и экономическая независимость. Отличие консультирования от научного исследования. Консультационный цикл, его элементы.

Классификация консультантов по сферам деятельности организации; дженералисты и специалисты; внутренние и внешние консультанты. Поведенческие роли консультанта. Их сравнительная характеристика.

Основные типы консультантских организаций: крупные многофункциональные фирмы; мелкие и средние фирмы; организации, оказывающие специальные технические услуги; консультационные службы в структуре организации; одиночные консультанты и др. Их сравнительная характеристика.

Тема 2. Консультирование и общие вопросы управления

Универсальность и специфика целей консультирования в разных теоретических школах. Теории управления и практика консультирования. Теоретические принципы современных направлений в контексте управления.

Эклектический подход в консультировании. Стратегии и тактика управления. Роль организационных структур в управлении. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления.

Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность.

Тема 3. Изменение организации как сфера управленческого консультирования

Типы изменений: внутренние, изменения внешней среды, изменения в людях; эволюция, реагирование и управляемое организационное развитие; адаптация к изменениям и создание изменений; навязанные изменения. Классификация изменений по объекту изменения. Виды изменений по методам осуществления. Потребность в изменениях. Цикл изменения.

Тема 4 Этапы управленческого консультирования

Первый этап - организационная диагностика, которая определяет основную проблему предприятия и заключение контракта на оказание консультативных услуг. Система клиента, ее структура. Значение определения системы клиента для успешного консультирования.

Первый контакт: инициатива первого контакта, задачи, решаемые при первом контакте. Определение ожиданий и ролей на разных этапах консультирования консультанта и организации-клиента. Роли консультанта по отношению к клиенту. Методы воздействия на систему клиента: демонстрация технических знаний, профессиональная честность, аргументированное убеждение, выработка общего взгляда, привлечение к процессу, использование доверия, использование поощрений и наказаний, использование чувства напряженности и тревоги. План задания, его структура. Предложение клиенту, структура документа. Заключение контракта на консультирование. Формы контракта. Психологический контракт.

Второй этап консультационного процесса – моделирование организационного поведения для существующего без изменения типа организации.

Третий этап - выработка проектов решений проблем, выявленных в результате организационной диагностики и меняющих организацию.

Четвертый этап – проверка предлагаемых вариантов изменения на построенной модели с разработкой детального плана внедрения предполагаемых изменений.

Пятый этап – организация реализации решений. Эта стадия очень важна, так как одна из типичных характеристик российских организаций - хроническая нереализуемость большинства даже очень хороших решений.

Тема 5. Исследование проблем организации

Концептуальные подходы к управленческому исследованию проблем. Социальные проблемы: определение понятия. Функциональная школа в социологии социальных проблем. Конфликтно-ценностная школа в социологии социальных проблем. Нормативный подход в социологии социальных проблем. Конструктивистский подход в социологии социальных проблем.

Организационные проблемы: определение понятия. Описание проблемы. Симптомы и причины проблем. Типология проблем А.И.Пригожина: встроенные, социокультурные и ситуативные, и их формулировок - назывные, причинно-следственные и антитезные. Корневые проблемы. Проблемное поле организации.

Типы организационных патологий. Патологии управленческих решений.

Тема 6. Организационная диагностика

Концептуальная основа диагноза. Диагностика проблем организации. Цели задачи диагностики проблем в управленческом консультировании. Этапы диагностики, их содержание. Предварительный диагноз проблемы. Объем диагноза, трудности в выявлении проблем. Требования к информации. Источники информации. Системный подход к диагностике. Ориентация организации. Трудности организационной диагностики, их предотвращение. Предотвращение ошибок консультирования.

Тема 7. Методы управленческого консультирования

Постановка задачи и инструменты выявления проблем. Моделирование проблем. Методы анализа проблемного поля. Анализ документов. Диагностическое интервью. Прием проблематизации. Техники проблематизации. Методы групповой работы: Метод мозговой атаки. Экспертные опросы. Метод номинальной группы. Метод Дельфи. Синектика.

Процедуры определения наиболее значимых проблем, составляющих основу проблемной ситуации и находящихся в области Парето. Структурирование проблемного поля организации: цели, содержание. Методы структурирования проблемного поля: попарное сравнение, применение экспертного опроса, поиск коренной проблемы (блока проблем).

Тема 8. Организация реализации проекта

Соппротивление изменениям, факторы их вызывающие. Некоторые основные методы управления организационным сопротивлением: изменение сверху, изменение с привлечением к участию рядовых членов, переговоры, манипуляция, информирование. Техники поддержки изменений. Виды деятельности для поддержки изменений: привлечение внимания, получение поддержки для конкретных проектов, использование неформальной информационной сети, работа с возражениями. Вмешательства для осуществления изменения.

4.3. ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

по теме 1 Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования проводится в интерактивной форме (семинар тематического типа, тестовые задания)

Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования. Виды управленческого консультирования: диагностическое, экспертное, процессное, обучающее консультирование.
2. Принципы управленческого консультирования.
3. Классификация консультантов: по сферам деятельности организации; дженералисты и специалисты; внутренние и внешние консультанты.
4. Роли консультанта в управленческом консультировании.
5. Роли клиента в управленческом консультировании.
6. Основные типы консалтинговых организаций.
7. Этический кодекс консультанта.

Тестовые задания

1. Процесс консультирования
 - а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации
 - б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве
 - в) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
 - г) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
2. Условие оказания консультационной помощи
 - а) желание консультанта
 - б) желание клиента
 - в) директивное предписание
 - г) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах
3. Консультант – это ...
 - а) специалист, имеющий управленческое образование
 - б) аудитор
 - в) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации
 - г) специалист, имеющий экономическое образование
4. Эффективный консультант должен ...
 - а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им
 - б) владеть педагогикой и риторикой
 - в) обладать навыками системного подхода к решению проблем
 - г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента
5. Кто не является субъектом консультирования?

- а) западные консультанты
 - б) внутренние консультанты
 - в) внешние консультанты
 - г) клиенты
6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления ...
- а) процедуры, стадии, этапа
 - б) фазы, стадии, процедуры
 - в) стадии, этапа, процедуры
 - г) этапа, фазы, стадии
7. Отличительная черта консультанта от менеджера
- а) умение принимать решения
 - б) широкий кругозор
 - в) ораторские навыки независимый взгляд на компанию со стороны
8. Основной фактор производства консультационных услуг
- а) гибкость и легкая адаптивность
 - б) интеллектуальный капитал
 - в) ораторское искусство
 - г) знание иностранных языков
9. Одиночный консультант – это ...
- а) консультант без образования юридического лица
 - б) индивидуалист
 - в) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку
 - г) одинокий человек
10. Объектами консультирования могут являться ...
- а) частные и государственные предприятия
 - б) зарубежная консультационная организация
 - в) ассоциация консультантов
 - г) отечественная консультационная организация
11. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
- а) менеджмент-консалтинг;
 - б) организация производства;
 - в) служба скорой помощи;
 - г) управление-сервис.
12. «Золотые годы» управленческого консультирования - это:
- а) 1930.1940 гг.;
 - б) 1950.1960 гг.;
 - в) 1980.1990 гг.;
 - г) 1990.2000 гг. 3.
13. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
- а) созданием большого количества консультационных компаний;
 - б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
 - в) большими накоплениями консультантов;
 - г) появлением на рынке консультационных услуг.
14. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?
- а) ТТР;
 - б) АВФ;
 - в) ЕНР

- г) РВК
Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?
- а) только компании «большой четверки»;
б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
в) только российские компании;
г) только ассоциации консультантов.
15. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:
- а) высокая стоимость услуг;
б) новая деловая и общая культура;
в) хорошее владение методикой консультирования;
г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
16. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:
- а) консалтинг;
б) аудит;
в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
г) по-разному.
17. После кризиса августа 1998 г. на российском рынке стало лидировать консультирование:
- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
в) по проведению рекламных мероприятий;
г) по оптимизации налогообложения.
18. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:
- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
г) модой.
19. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?
- а) да;
б) нет;
в) раньше - да; сейчас - нет;
г) не знаю.
20. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:
- а) малочисленная клиентная база;
б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
г) конкуренция.
21. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:
- а) удовлетворение потребностей клиента;
б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
в) поставку экспертных знаний клиенту;
г) получение оплаты по договорам.
22. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?
- а) АКЭУ;
б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
в) ФЕАКО;
г) АКУОР.
23. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:

- а) Москва и Санкт-Петербург;
- б) Москва и Новосибирск;
- в) Санкт-Петербург и Самара;
- г) Ярославль.

24. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
- б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
- в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
- г) консультационным компаниям.

25. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

- а) на уровне, принятом в их странах;
- б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
- в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
- г) по-разному.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

*по теме 2 Консультирование и общие вопросы управления
проводится в интерактивной форме (круглый стол)*

Вопросы для обсуждения:

1. Теории организации и управления и практика консультирования.
2. Стратегии и тактика управления.
3. Влияние целей и стратегии на структуру организации. Влияние стратегического выбора на структуру организации.
4. Размер организации и ее структура.
5. Влияние окружающей среды на организацию.
6. Консультирование и культура.
7. Отношение консультанта к организационной культуре.
8. Уровни культуры: национальная культура, деловая культура, профессиональная культура, организационная культура.
9. Специфические культурные ценности.
10. Сферы влияния организационной культуры.
11. Учет культуры в консультировании.
12. Кросскультурный перенос управленческого опыта.
13. Организационная культура и особенности изменения организации.
14. Зависимость организационной структуры от этапа жизненного цикла организации.

Рекомендуемая литература**Основная литература**

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ) / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС

АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

по теме 3 Изменение организации как сфера управленческого консультирования проводится в интерактивной форме (семинар тематического типа, реферирование)

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Типы изменений: внутренние, изменения внешней среды, изменения в людях;
2. Типы изменений эволюция, реагирование и управляемое организационное развитие;
3. Типы изменений адаптация к изменениям и создание изменений; навязанные изменения.
4. Классификация изменений по объекту изменения.
5. Виды изменений по методам осуществления.
6. Цикл изменения.

Темы рефератов:

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования.
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Понятие диагностического консультирования.
7. Два подхода к управленческому консультированию.
8. Понятие процессного консультирования.
9. Функциональный подход к управленческому консультированию.
10. Понятие обучающего консультирования.
11. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
12. Внутреннее и внешнее консультирование.
13. Характерные черты управленческого консультирования.
14. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
15. Роли консультанта в управленческом консультировании.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. —

ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — ISBN 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — ISBN 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

**по теме 4 Этапы управленческого консультирования
проводится в интерактивной форме (круглый стол)**

Вопросы для обсуждения:

1. Система клиента, ее структура.
2. Понятие процесса управленческого консультирования.
3. Стадии и этапы управленческого консультирования.

4. Этап подготовки в управленческом консультировании.
5. Формы контракта. Психологический контракт.
6. Особые условия составления консультационных договоров.
7. Этап диагноза в управленческом консультировании.
8. Понятие процесса управленческого консультирования.
9. Основные типы консультационных договоров.
10. Особые условия составления консультационных договоров.
11. Этап диагноза в управленческом консультировании.
12. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
13. Этап планирования действий в управленческом консультировании
14. Контроль в процессе управленческого консультирования.
15. Этап внедрения в управленческом консультировании.
16. Способы оценки результатов управленческого консультирования
17. Этап завершения в управленческом консультировании.
18. Определение экономического эффекта от работы консультанта. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5**по теме 5 Исследование проблем организации**

проводится в интерактивной форме (семинар тематического типа, тестовые задания)

Вопросы для рассмотрения в рамках семинарского занятия:

1. Социальные проблемы: определение понятия.
2. Функциональная школа в социологии социальных проблем.
3. Конфликтно-ценностная школа в социологии социальных проблем.
4. Нормативный подход в социологии социальных проблем.
5. Конструктивистский подход в социологии социальных проблем.
6. Организационные проблемы: определение понятия.
7. Типы описания проблемы.
8. Симптомы и причины проблем.
9. Типология проблем А.И.Пригожина. Проблемное поле организации.
10. Типы организационных патологий.
11. Патологии управленческих решений.

Тестовые задания:*1. Консалтинг*

А) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента.

Б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента

В) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на усмотренных договором условиях, для разрешения проблем клиента.

Г) решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности

2. Процесс консультирования

А) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на усмотренных договором условиях, для разрешения проблем клиента

Б) деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций

В) любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы

Г) последовательная серия действий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем клиента и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

3. На какой стадии консультационного проекта осуществляется диагностика?

А предконтрактная

Б контрактная

В послеконтрактная

Г на предконтрактной и контрактной

4. В соответствии с попредметной классификацией консалтинговые услуги делятся

А в зависимости от отраслевой принадлежности компании-клиента

Б в зависимости от содержания тех элементов менеджмента, на которые они направлены

В в зависимости от используемого консультантами набора инструментов и методов диагностики

Г в зависимости от предметной области специализации консультанта

5. Для управленческого консультирования НЕ характерно

А недопущение участия персонала организации-клиента в процессе диагностики и принятия решения

Б профессиональная помощь руководящим работникам

В независимость службы консультирования — никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть

Г совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования — дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его

6. Клиент должен предоставить консультанту

А всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплексным

Б минимально необходимую информацию о сути проблемы

В только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужна

Г ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему самостоятельно

7. Деловые услуги

А совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента

- Б услуги по консультированию клиента в области управления бизнесом
В вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики
Г совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц
8. *Совместная работа консультанта с персоналом и руководством компании-клиента над разработкой и внедрением решений допустима в рамках*
А проектного (процессного) консалтинга
Б обучающего консалтинга в форме тренинга
В любого вида консалтинга
Г не допустима ни при каких условиях, т.к. будет создавать помехи для консультанта
9. *Для предконтрактной стадии консультирования НЕ свойственно*
А определение наличия проблемы и её сути
Б диагностика предприятия на предмет выявления скрытых проблем
В составление технического задания
Г заключение контракта
10. *Экспертный консалтинг*
А форма пассивного консалтинга, когда на сформулированную клиентом задачу, консультант самостоятельно, опираясь на собственный опыт и знания, а также прибегая в случае необходимости к внешним источникам, дает готовое (зачастую типовое) решение
Б форма активного взаимодействия консультанта-эксперта и руководства организации-клиента
В консультирование, основанное преимущественно на экспертно-аналитическом методе исследования
Г все ответы верны
11. *Документ, в котором определены наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат*
А приглашение организации (потенциального клиента) к участию в проекте (в конкурсе)
Б техническое задание
В консультационное предложение консалтинговой фирмы клиенту
Г договор на оказание консультационных услуг
12. *Консультант может принимать участия в реализации своих предложений посредством*
А обеспечения персонала, ответственного за реализацию проекта советами
Б корректировки уже принятых решений
В обучения персонала клиента
Г все ответы верны
13. *В случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения, заключается*
А абонементный договор
Б договор на разовую консультацию
В договор на составление проекта
Г договор по внедрению
14. *Нормы этики взаимодействия клиента и консультанта НЕ требуют от консультанта в обязательном порядке*
А установления и обсуждения размера гонорара до начала работы
Б не обслуживать одновременно конкурирующие организации
В не разглашать сам факт наличия консультационного проекта с клиентом и его сути
Г соблюдения режима конфиденциальности

15. В условиях сопротивления персонала организации-клиента изменениям консультанту часто приходится играть роль
- А посредника
 - Б стратега
 - В инструктора
 - Г пропагандиста
16. В рамках процессной модели консультирования клиент полноправно участвует
- А на всех этапах
 - Б на всех этапах, кроме этапа разработки рекомендаций
 - В на этапе внедрения рекомендаций
 - Г на этапе определения проблемы
17. В рамках проектной модели консультирования клиент участвует
- А на всех этапах
 - Б на этапе определения проблемы
 - В на этапе разработки рекомендаций
 - Г на этапе внедрения рекомендаций
18. В рамках экспертной модели консультирования клиент
- А участвует в процессе наравне с экспертом
 - Б самостоятельно определяет проблему
 - В собирает исходные данные
 - Г определяет перспективы сотрудничества
19. Модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации - это
- А консультирование экспертное
 - Б консультирование проектное
 - В консультирование процессное
 - Г консультирование обучающее
20. В рамках проектной модели консультирования консультант
- А участвует во всех этапах консультирования
 - Б участвует во всех этапах, кроме этапа определения проблемы
 - В участвует во всех этапах, кроме этапа организации внедрения рекомендаций
 - Г участвует только на этапе разработки рекомендаций
21. На величину гонорара консалтинговой фирмы НЕ влияет
- А национальная принадлежность фирмы
 - Б специфика клиентской организации и её территориальное расположение
 - В срочность и комплексность услуги
 - Г нет верного ответа (влияют все факторы)
22. При оценке профессиональной компетентности консультанта клиент учитывает
- А авторство книг, статей, исследований консультанта
 - Б компетентность в отрасли клиента
 - В творческий подход
 - Г членство в ассоциациях
23. Двухступенчатая система свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и свидетельстве ассоциированного члена) предусмотрена в
- А АКЭУ
 - Б АКУОР
 - В FEACO
 - Г АКПК

24. Ассоциация консультантов - это

А добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг

Б независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров

В объединение профессиональных консультантов, чьей целью является оценка компетентности консультантов и консалтинговых фирм и выдача соответствующих лицензий на право осуществления консалтинговой деятельности

Г одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития

25. Ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента

А консультационный проект

Б консультационная услуга

В консультационные процесс

Г управленческий консалтинг

Рекомендуемая литература**Основная литература**

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. —

Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

по теме 6 Организационная диагностика

проводится в интерактивной форме (семинар тематического типа, тестовые задания)

Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Послепроектная стадия консалтингового процесса.
2. Методы сбора информации: интервью, анкетирование, работа в дискуссионных группах.
3. Методы воздействия на «систему клиента».
4. Необходимость анализа человеческих ресурсов (АЧР) организации.
5. Создание мотивации сотрудников к изменениям.
6. Управление изменениями в организации (стадии процесса перемен).
7. Преодоление сопротивления менеджмента.
8. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент».
9. Сущность, цели, задачи проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Тестовые задания:

1. Компании привлекают консультантов по управлению для:
 - a) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
 - b) повышения квалификации персонала компании;
 - c) проведения налоговой проверки;
 - d) проведения аудиторской проверки.
2. К консалтингу следует относиться:
 - a) как к искусству;
 - b) как к науке;
 - c) как к ремеслу;
 - d) как к помощи, оказываемой профессионалами.

3. *Этические стандарты консультирования:*

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) не существуют никаких;
- д) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

4. *Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:*

- а) АКЭУ, АКУОР, НГПК;
- б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
- в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
- д) АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

5. *Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно;
- д) иногда.

6. *Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:*

- а) торговля, рекрутмент, логистика;
- б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- д) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

7. *Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:*

- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- д) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

8. *«Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:*

- а) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- б) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, рг-услуги;
- д) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

9. *Консультационные услуги оказываются в следующих формах:*

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) отчеты, репрезентации, проекты;
- в) справки, проекты, программы;
- д) разовые консультации, проекты, обзоры.

10. *Процесс консультирования:*

- а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;

с) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;

д) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

11. Субъектом консультирования является:

- а) клиенты;
- б) внешние консультанты;
- в) внутренние консультанты;
- г) западные консультанты.

12. Объектами консультирования могут являться:

- а) частные и государственные предприятия;
- б) зарубежная консультационная организация;
- в) отечественная консультационная организация;
- г) ассоциация консультантов.

13. Консультант – это:

- а) аудитор;
- б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- в) специалист, имеющий управленческое образование;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

14. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

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

15. Эффективный консультант должен:

- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.

16. Одиночный консультант – это:

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) одинокий человек;
- в) индивидуалист;
- г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

17. Условием оказания консультационной помощи является:

- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- б) желание консультанта;
- в) желание клиента;
- г) директивное предписание.

18. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) ораторское искусство;
- в) гибкость и легкая адаптивность;
- г) знание иностранных языков.

19. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- а) этапа, фазы, стадии;
- б) стадии, этапа, процедуры;
- в) фазы, стадии, процедуры;
- г) процедуры, стадии, этапа.

20. В процесс консультирования входит следующее количество стадий:
- 3;
 - 5;
 - 2;
 - 4.
21. Планирование действий консультанта по отношению к процессу консультирования является:
- фазой процесса консультирования;
 - этапом процесса консультирования;
 - стадией процесса консультирования;
 - процедурой процесса консультирования.
22. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
- первый контакт с клиентом;
 - обучение клиента;
 - детальное изучение проблемы;
 - выработка решения.
23. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
- обнаружение фактов;
 - выработка решений;
 - контракт на консультирование;
 - конечный отчет.
24. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
- планирование задания;
 - оценка альтернативных вариантов;
 - корректировка предложений;
 - обучение клиента.
25. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
- конечный отчет;
 - анализ и синтез фактов;
 - планирование задания;
 - первый контакт с клиентом.
26. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
- предложения клиенту относительно задания;
 - оценка альтернативных вариантов;
 - корректировка предложений;
 - выработка решений.
27. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это:
- признаки объектов консультирования;
 - признаки субъектов консультирования;
 - свойства консультационного процесса;
 - составные части консультационной помощи.
28. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:
- сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
 - интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
 - обучение консультанта в процессе консультирования;
 - подготовка консультационного отчета.
29. Внешние консультанты – это:
- независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;

b) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;

c) ни один из ответов не является верным;

d) сотрудники внешних учреждений.

30. Экспертное, процессное и обучающее консультирование - это:

a) предмет консультирования;

b) цель консультирования;

c) виды консультирования;

d) объекты консультирования.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-

2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

по теме 7 Методы управленческого консультирования

проводится в интерактивной форме (семинар тематического типа, реферирование)

Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Моделирование проблем.
2. Анализ документов.
3. Диагностическое интервью.
4. Прием проблематизации. Техники проблематизации.
5. Метод мозговой атаки.
6. Экспертные опросы.
7. Метод номинальной группы.
8. Метод Дельфи.
9. Синектика.
10. Метод Парето.
11. Методы структурирования проблемного поля: попарное сравнение, применение экспертного опроса.
12. Методы самодиагностики организации.

Темы рефератов.

1. Методы самодиагностики организации.
2. SWOT- анализ, СТЕР-анализ, матрица бостонской консультативной группы.
3. Методы работы с проблемами организации.
4. Метод сценариев.
5. Метод Гордона.
6. Подходы к повышению результативности групповой работы.
7. Эвристический подход.
8. Методы активизации творческого мышления лиц, принимающих решения.
9. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ) / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8
по теме 8 Организация реализации проекта
проводится в интерактивной форме

(семинар тематического типа, реферирование, выполнение тестовых заданий)

Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Управление процессом изменений.
2. Принципы управления изменениями.
3. Структуры управления процессом изменения, создаваемые в организации для осуществления изменения, их характеристика и возможности.
4. Проблемы реализации проекта изменения.
5. Ответственность консультанта и клиента.
6. Оценка эффективности работы консультанта.

Темы рефератов

1. Современные российские технологии консультирования.
2. Моделирование консалтингового процесса.
3. Консультирование в различных областях менеджмента.
4. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
5. Консультирование в области управления маркетингом.
6. Консультирование в области финансового управления.
7. Консультирование в области бухгалтерского учета.
8. Консультирование в области управления персоналом.
9. Консультирование в области организации производства.
10. Консультирование в области информационных технологий.
11. Консультирование в области корпоративных структур.
12. Консультирование в области экологии.
13. Консультирование по организации малого бизнеса.
14. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
15. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.

Тестовые задания:

1. В чем состоит назначение консультирования

- А) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач
- Б) в принятии за клиента управленческих решений
- В) в собеседовании с клиентом по различным вопросам
- Г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

- А) компетентность
- Б) неопределенность
- В) независимость
- Г) эффективность

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

- А) два
- Б) один
- В) три
- Г) четыре

4. Консультирование с позиций функционального подхода – это:

- А) любая форма оказания помощи клиенту
- Б) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом
- В) приход консультанта на объект консультирования
- Г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации

5. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:

- А) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг
- Б) союз профессионалов-консультантов;
- В) общество независимых экспертов;
- Г) фирма, работающая в сфере услуг;
6. *Управленческое консультирование – это понятие:*
- А) нестабильно развивающейся экономики
- Б) экономики переходного периода;
- В) рыночной экономики
- Г) плановой экономики
7. *В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:*
- А) область деятельности
- Б) отрасль инфраструктуры
- В) сферу действий
- Г) направление развития
8. *Предметом консультирования являются:*
- А) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
- Б) управление
- В) экономика и управление
- Г) экономика
9. *Основной задачей консультирования являются:*
- А) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления
- Б) обучение клиента
- В) спасение клиента от банкротства
- Г) управление клиентом
10. *Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются:*
- А) улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи;
- Б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
- В) решение инновационных задач в системе управления государственным сектором;
- Г) реформирование государственной структуры.
11. *Вид интеллектуальной деятельности, целью которого является анализ проблем клиента и обоснование их эффективного решения в сфере управления — это...*
- А. Менеджмент.
- Б. Управление персоналом.
- В. Управленческий консалтинг.
- Г. Маркетинг.
- Д. Кадровый консалтинг.
12. *Управленческий консалтинг дает предприятию наибольший эффект в ситуации:*
- А. Решение сложных нестандартных единовременных задач по адаптации предприятия к изменениям среды.
- Б. Выполнение рутинных работ на высокопрофессиональном уровне.
- В. Выполнение работ, объем которых слишком мал для целесообразности содержания отдельного специалиста.
13. *К качествам эффективного консультанта относят:*
- А. высокая трудоспособность;
- Б. коммуникабельность;
- В. адаптивность;

Г. пунктуальность;

Д. авторитарность

14. Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

А. финансовый аудит;

Б. разработка миссии и стратегии компании;

В. тренинг командообразования;

Г. консультация юриста.

15. К внутреннему консалтингу относятся:

А. Заключение договора подряда о реализации отдельного проекта с консалтинговой фирмой.

Б. Заключение договора подряда на абонентское обслуживание с консалтинговой фирмой.

В. Заключение трудового договора с консультантом-специалистом по организационной психологии.

Г. Заключение трудового договора с бизнес-тренером.

Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

4.4. ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

Не предусмотрены учебным планом

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107430.html>

Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66780.html>

Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81580.html>

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52651>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература

Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103928.html>

Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106538.html>

Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72207.html>

Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — ISBN 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59126.html>

Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — ISBN 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

5.2. Вопросы для самопроверки

1. Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении.
2. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К.Левина, социометрия Дж.Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В.Бенниса, исследования межгрупповых отношений М.Шерифа).
3. Формирование концепции организационного развития.
4. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное).
5. Модель системы.
6. Системообразующие факторы в организации.
7. Организационное развитие и организационные изменения.
8. Внедрение организационных изменений, основные особенности.
9. Проблемы и трудности внедрения изменений.

10. Сопротивление изменениям.
11. Типология управленческого консультирования
12. Области управленческого консультирования.
13. История управленческого консультирования
14. Управленческое консультирование в России
15. Становление рынка консультирования в России
16. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования
17. Виды организационных патологий.
18. Оценка результатов консультирования.

5.3. Задания для самостоятельной работы:

1. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
2. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
3. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
4. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
5. Какие экономические предпосылки послужили причиной развития управленческого и организационного консультирования как самостоятельной отрасли?
6. Кто, по-вашему мнению, внёс наибольший вклад в развитие управленческого консультирования.
7. Какое содержание вкладывается в термин "деловые услуги" и каковы основные функции этого вида деятельности?
8. Какие направления деятельности в сфере деловых услуг являются наиболее распространенными в настоящее время?
9. Какие черты присущи консультированию как виду деятельности?
10. Каково понятие управленческого консультирования и его характерные черты?
11. Что такое консультационная услуга?

5.4. Тематика эссе:

1. Особенности маркетинга консультационных услуг.
2. Российская специфика маркетинговой политики консалтинговых фирм.
3. Состояние российского рынка консультационных услуг: основные тенденции.
4. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
5. Инновации как цель консалтинга.
6. Миссия, цели и задачи управленческого консультирования.
7. Основные методологические подходы в УК: экспертное, проектное и процессное консультирование.
8. Основные этапы консультационного процесса.
9. Задачи консультанта на каждом этапе, методы работы и характерные трудности.
10. Типы патологии организации и методы ее обнаружения.

5.5. Основные термины и понятия по всему курсу

Виды консалтинга – 1) По методу: Экспертный консалтинг, Процессный консалтинг, Обучающий консалтинг. 2) По предмету: IT-консалтинг, Управленческий консалтинг, Маркетинговый консалтинг, Экологический консалтинг, HR-консалтинг, Юридический консалтинг, Консалтинг в области корпоративного обучения, Военный консалтинг, Стратегический консалтинг, Экспорт-консалтинг. 3) По локализации: Внешний консалтинг, Внутренний консалтинг, Международный консалтинг.

Внешние консультанты - это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внутренние консультанты - это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Диагностика - совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Задача управленческого консультирования - предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Инжиниринг - инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объект.

Кадровое консультирование - консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Компетенция: Компетентность, Область компетентности, Компетенция, Модель компетенций, Разработка модели компетенций.

Консалтинг (консультирование) - деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности. Иными словами: консалтинг - управленческое консультирование по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемое внешними консультантами для решения той или иной проблемы. Консалтинговые компании специализируются по отдельным направлениям деятельности (например, финансовому, кадровому, юридическому, маркетинговому, организационному, стратегическому и проч.). Основная задача консалтинга заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учётом предметной области и проблем клиента.

Консалтинг Кадровый: Кадровый аудит, Оптимизация системы управления персоналом (СУП), Оценка кадрового потенциала компании или подразделений, Оценка социально-психологического климата (СПК), Оценка особенностей корпоративной культуры, Разработка системы обучения персонала, Оптимизация системы оплаты труда, Оценка и оптимизация кадрового делопроизводства.

Консалтинг Управленческий: Управленческий аудит, Разработка и совершенствование целей и стратегии развития, Переход к регулярному менеджменту, Оптимизация структуры организации, Реинжиниринг бизнес-процессов, Оценка и оптимизация Системы Управления Качеством, Оптимизация корпоративной культуры, Документационное обеспечение управления, IT-технологии организации бизнеса

Консалтинговые фирмы - предоставляют услуги по исследованию и прогнозированию рынка (товаров, услуг, лицензий ценных бумаг), цен; по разработке технико-экономических обоснований на различные объекты; проведению маркетинговых исследований; разработке экспортной стратегии и т.д. Консалтинг может также состоять в подготовке пакетов учредительных документов при создании новых организаций.

Консультант - специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.

Консультационная услуга - совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Маркетинговое консультирование - имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг - предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

Метод консультирования - план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Мониторинг - систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Обучающее консультирование - процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Оценка персонала (ассесмент): Метод «Ассесмент-центр», Центр оценки (Ассесмент-центр), Индивидуальный ассесмент

Процесс консультирования - последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Тренинг - обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Управленческое консультирование - консультирование с целью совершенствования управления предприятием.

Цель консалтинга - помочь системе управления (менеджменту) в достижении заявленных целей.

Цель консультирования - помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Экспертное консультирование - процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Эффективность консультирования - отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины

7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

№ п/п	Автор, название, выходные данные, место издания, изд-во год издания	Наличие в ЭБС
1.	Королева, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А.Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81502.html	*
2.	Кручинин, В.А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект: учебное пособие / В.А.Кручинин, А.А.Лапшин. — Нижний Новгород:	*

	Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-528-00292-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107430.html	
3.	Зелинская, М.В. Управленческий учет: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика» / М.В.Зелинская, О.В.Медведева. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/66780.html	*
4.	Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П.Карпова. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 5-238-00633-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81580.html	*
5.	Васильев, Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81706.html	*
6.	Васильев Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 255 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52651 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю	*

7.2.Дополнительная литература

№ п/п	Автор, название, выходные данные, место издания, изд-во год издания	Наличие в ЭБС
1.	Попова, С.А. Экономический консалтинг: учебное пособие / С.А.Попова, Т.В.Сичкарь. — Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/88529.html	*
2.	Якимова, В.А. Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ / В.А.Якимова. — Благовещенск: Амурский государственный университет, 2018. — 258 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/103928.html	*
3.	Минеева, Н.Н. Управленческий учет: учебно-методическое пособие / Н.Н.Минеева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 60 с. — ISBN 978-5-7996-2023-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106538.html	*
4.	Васильковская, Н.Б. Управленческий учет: учебное пособие / Н.Б.Васильковская. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72207.html	*
5.	Скрипникова Н.Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations [Электронный ресурс]: теоретические брифы. Учебное пособие / Н.Н.Скрипникова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с. — 978-5-89040-561-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/59126.html	*

6.	Апенько С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Н.Апенько, К.В.Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, 2014. — 220 с. — 978-5-7779-1704-1. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24892.html	*
----	---	---

7.3.Нормативно правовые акты, материалы судебной практики Не предусмотрены

7.4.Периодические издания

№ п/п	Данные издания	Наличие в библиотеке филиала	Наличие в ЭБС	Другой источник
1.	Экономический журнал	-	*	-
2.	Экономическое развитие России	-	*	-
3.	Экономика и менеджмент систем управления	-	*	-
4.	Экономика и современный менеджмент: теория и практика	-	*	-
5.	Управленческое консультирование	-	*	-
6.	Управление в современных системах	-	*	-
7.	Управление	-	*	-
8.	Проблемы управления	-	*	-
9.	Государственное и муниципальное управление. Ученые записки	-	*	-
10.	Вопросы управления	-	*	-
11.	Вестник государственного и муниципального управления	-	*	-

8. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	http://www.mmfin.ru	Министерство финансов России
2.	http://www.cbr.ru	Центральный банк России
3.	http://www.iet.ru	Институт экономики переходного периода
4.	www.csr.ru	Материалы Центра стратегических разработок
5.	http://www.akm.ru	Информационное агентство
6.	www.finansy.ru	Тематические подшивки по социально-экономическим проблемам
7.	www.one.ru	Экономика и финансы
8.	http://www.finansy.ru	Тексты по экономической тематике
9.	http://scmconsult.ru/	Управленческое консультирование

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Методические указания по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы студента

С целью организации данного вида работы необходимо, в первую очередь, использовать материал лекционных и практических занятий. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров, наполнение которых содержанием производится студентами на практических занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями. Большую пользу в овладении специальными знаниями приносит

знакомство с экономической литературой. Реферируя и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы, изложенные в рамках дисциплины.

Изучение данной дисциплины позволяет студентам получить основные знания и представления в областях применения экономических знаний в практике, теоретические представления об основных научных подходах отечественной и зарубежной экономической мысли.

Изучение данной дисциплины необходимо начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее основных разделов, методических рекомендаций, литературы. Список основной и дополнительной литературы адаптирован к каждому разделу, практическому занятию и самостоятельной работе. При изучении литературы важно уяснить основные понятия и выводы, главные положения предлагаемых тем и разделов.

Лекции посвящены наиболее важным и проблемным темам курса. На них студент получает необходимые теоретические знания в основных аспектах изучаемой дисциплины, что является необходимым условием для качественного усвоения материала.

Практические занятия нацелены на более глубокое изучение теоретических и практических вопросов, связанных с экономикой. То есть приобретаются навыки, которые понадобятся студентам в их профессиональной деятельности.

Обеспечение высокой профессиональной подготовки во многом зависит от способности студента работать самостоятельно. Самостоятельная работа формирует творческую активность студентов, представление о своих научных и социальных возможностях, способность вычленять главное, совершенствует приемы обобщенного мышления. Большая часть самостоятельной работы студентов отводится на знакомство с литературными источниками, которые предлагаются к изучению, работу в библиотечных фондах филиала, города и края. Вниманию студентов предлагается список основной и дополнительной литературы, перечень основных терминов, контрольные вопросы и задания для текущего и промежуточного контроля.

Результатом усвоения курса является выработка навыка у студентов практического видения и решения экономических проблем.

Самостоятельная работа осуществляется студентами с целью:

- овладения понятийным аппаратом изучаемой дисциплины;
- самостоятельной проработки материала в соответствии с учебно-тематическим планом;
- изучения основной и дополнительной литературы;
- самопроверки полученных знаний с помощью различных заданий;
- подготовки к предстоящему текущему и промежуточному контролю.

Самостоятельной подготовкой рекомендуется заниматься в библиотеке, а также использовать Интернет-ресурсы. В необходимых случаях следует обращаться за консультацией к преподавателю.

Самостоятельная работа студентов является важной компонентой профессиональной подготовки студентов и включает в себя следующее.

Штудирование учебного материала – подготовка конспекта, логической схемы изучаемого материала, выучивание глоссария (словарь терминов), изучение алгоритмов решения типовых задач. Занятие проводится в рамках самостоятельной работы обучающегося.

Изучение рабочего учебника – работа с тематическим обзором, выучивание глоссария (словарь терминов), изучение алгоритмов решений типовых задач. Занятие проводится в рамках самостоятельной работы обучающегося.

Работа с текстами – работа с методическими пособиями в начале изучения дисциплины, при освоении материала модуля и при подготовке к текущей и промежуточной аттестации. Занятие носит самостоятельный характер.

Работа с электронным образовательным контентом – повторное закрепление материала с использованием справочно-поисковой системой «Консультант Плюс», электронных учебников и иных материалов.

Студентом должна быть проведена работа по усвоению понятийного аппарата курса, поскольку без этого невозможно как овладение прочными знаниями в области экономики, так и получение профессиональных навыков, необходимых для последующей практической деятельности студента.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеке.

Изучение литературы следует начинать с источников, приведенных в РПД. При этом полезно делать выписки, конспектировать литературу. Это помогает более глубокому усвоению и систематизации материала. Кроме того такой подход дает возможность вычленять в тексте главное, что чрезвычайно важно при большом объеме используемой информации.

По изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников.

В приведены задания для самопроверки полученных знаний. Используя их, студент может эффективно контролировать процесс усвоения изучаемого материала, закрепления приобретенных навыков.

9.2. Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков в предметной области, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний.

Вопросы для обсуждения, тематика сообщений, литература для подготовки к практическим занятиям указаны в настоящих рекомендациях. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце практического занятия, выставляя оценки (текущую аттестацию). Студент имеет право ознакомиться с ними.

Одна из эффективных форм освоения учебного материала – это подготовка сообщений. Сообщение – это самостоятельная работа, анализирующая и обобщающая публикации по заданной тематике, предполагающая выработку и обоснование собственной позиции автора в отношении рассматриваемых вопросов. Подготовка сообщения – достаточно кропотливый труд. Его написанию предшествует изучение широкого круга философских первоисточников, монографий, статей, обобщение личных наблюдений. Работа над сообщением способствует

развитию самостоятельного, творческого мышления, учит применять экономические знания на практике при анализе актуальных социальных и правовых проблем. Рекомендуемое время сообщения - 10-12 минут.

Семинар - вид практических занятий, который предусматривает самостоятельную проработку студентами отдельных тем и проблем в соответствии с темой и планом семинара и обсуждение результатов этого изучения, представленных в виде тезисов, сообщений, докладов, рефератов и т.д.

Семинар дает возможность выяснить степень самостоятельности, ответственности, проявить творческие способности каждого студента. Готовясь к семинару, студенты овладевают умениями работы с литературой, анализа прочитанного, отбора главного и нужного для доклада, выступления, компонования и систематизации отобранного. Изложения своих мыслей, отрабатывают умение говорить без бумаги, доказывать свои убеждения, устанавливать контакт с группой.

Семинар создает благоприятные условия для реализации возможностей каждого студента для самостоятельного познания и творчества.

К семинарскому занятию готовятся все студенты группы, но каждый должен найти свою степень участия. В подготовке к семинару применяются групповые задания (план семинара). Необходимо проработать детально один вопрос из плана семинара, который нужно согласовать с преподавателем, выступить с докладом перед аудиторией и быть готовым к обсуждению данной проблемы с группой.

На начальном этапе подготовки к семинарским занятиям формируются умения, необходимые для самостоятельной работы: работа с литературой, владение диалогической и монологической речью; создание устных и письменных работ (сообщений, докладов, рефератов) для участия в семинаре.

Очень важным на семинарских занятиях является то, что эти занятия дают возможность обучения коллективной работе.

Структура практического занятия семинарского типа.

Организационная часть (сообщение темы, цели и задач семинара, обозначение вводных понятий и проблем по теме - проводится преподавателем)

Основная часть (рассмотрение отдельных вопросов темы студентами в различных аспектах и связях в форме докладов, обсуждение в группе).

Контролирующая часть семинара (проверка основных знаний и умений по теме – законы, теории, понятия и т.д. – проводится преподавателем).

Заключительная часть (подведение итогов работы на семинаре, оценивание работы студентов).

Основные критерии оценки качества семинарского занятия:

Целеустремленность - четкое и аргументированное выдвижение проблемы, попытка соединить теоретический материал с его практическим использованием в будущей профессиональной деятельности

Умение начинать и поддерживать дискуссию, конструктивный анализ ответов, оптимальная информативность, делать краткие выводы, выступать в ходе обсуждения, доказательно рассуждать, представлять материал (говорить, а не читать)

Стиль проведения семинара - оживленный, с постановкой актуальных вопросов, наличие элементов дискуссии, умение обобщать изученный материал

Отношение к участникам семинара - уважительное, уравновешенное, толерантное

Качество управления группой - быстро устанавливает контакт с участниками семинара, уверенно и свободно держится

Комментарии и выводы - квалифицированные, доказательные, убедительные

Круглый стол - это метод обучения, одна из организационных форм познавательной деятельности учащихся, позволяющая закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, укрепить позиции,

научить культуре ведения дискуссии.

Характерной чертой «круглого стола» является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Основной целью проведения «круглого стола» является выработка у учащихся профессиональных умений излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.

Алгоритм проведения круглого стола следующий:

1) Преподавателем формулируются (рекомендуется привлекать и самих студентов) вопросы, обсуждение которых позволит всесторонне рассмотреть проблему;

2) Вопросы распределяются по подгруппам и раздаются участникам для целенаправленной подготовки;

3) Для освещения специфических вопросов могут быть приглашены специалисты (юрист, социолог, психолог, экономист);

4) В ходе занятия вопросы раскрываются в определенной последовательности.

Выступления специально подготовленных студентов обсуждаются и дополняются.

Задаются вопросы, студенты высказывают свои мнения, спорят, обосновывают свою точку зрения.

Основную часть «круглого стола» по любой тематике составляют дискуссия и дебаты.

Реферат выполняет следующие функции:

- информативная;
- поисковая;
- справочная;
- сигнальная;
- индикативная;
- коммуникативная.

Реферат должен состоять из титульного листа, содержания, введения, основной части, заключения, библиографии и приложений (таблицы, рисунки и т.д.). В содержании последовательно излагаются названия пунктов реферата, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт. Во введении формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяется её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы. Основная часть делится на главы и параграфы (пункты и подпункты), в которых раскрываются основные вопросы темы работы. В заключении подводятся итоги или даётся обобщённый вывод по теме реферата.

Знания студентов, обнаруженные на практическом занятии, оцениваются преподавателем и учитываются при выставлении текущей аттестации по учебной дисциплине.

9.3. Методические указания по подготовке к лабораторным занятиям

Не предусмотрены

9.4. Методические указания по выполнению и оформлению контрольных работ

Не предусмотрена

9.5. Методические указания по выполнению и оформлению курсовых работ

Не предусмотрена

9.6. Методические указания по подготовке к зачету

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за

изучение учебной дисциплины. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают зачеты. Зачет может проводиться с дифференцированной отметкой, с записью в зачетной книжке «зачтено» или «не зачтено».

Залогом успешной сдачи всех зачетов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена/зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу дисциплины, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы или темы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или практических занятий, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по разделам программы и по главам учебника. Закончив работу над разделом или темой, необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к зачету.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

По данной дисциплине учебным планом предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета. Зачет проводится в устной форме путем проведения собеседования по представленным в РПД вопросам к зачету.

При неудовлетворительном результате предусмотрены возможности повторной сдачи зачета: первый преподавателю, второй – комиссионно в сроки, определенные графиком ликвидации академической задолженности.

10. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

№ п/п	<i>Название программы/Системы</i>	<i>Описание программы/Системы</i>
1.	СПС «КонсультантПлюс»	Справочно-поисковая система, в которой аккумулирован весь спектр продуктов направленный на то, чтобы при принятии того или иного решения пользователь обладал всей полнотой информации. Ежедневно в систему вводятся тысячи новых документов, полученных из разных источников: органов власти и управления, судов, экспертов.
2.	ЭБС IPRbooks	Пароль доступа можно получить в библиотеке филиала. Режим доступа - удаленный (доступен выход с любого ПК с выходом в интернет).
3.	Электронная библиотека ОУП ВО «АТиСО»	Пароль доступа можно получить в библиотеке филиала. Режим доступа - удаленный (доступен выход с любого ПК с выходом в интернет).
4.	Программное обеспечение	ESET NOD 32 Antivirus Business Edition
5.	Программное обеспечение	Пакет офисных приложений Apache OpenOffice - свободное программное обеспечение.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лекционный зал на 120 мест	<ul style="list-style-type: none"> - телевизор, обеспечивающий просмотр видеoinформации; - учебная доска; - столы; - кресла; - шкафы; - трибуна. 	<ul style="list-style-type: none"> - ESET NOD 32 Antivirus Business Edition - Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice - свободное программное обеспечение.
Аудитория № 303	<ul style="list-style-type: none"> - Столы; 	

Мультимедийная аудитория № 207	<ul style="list-style-type: none"> - стулья; - учебная доска. - Интерактивная доска; - телевизор; - проектор; - дата-камера; - микшерский пульт; - экран; - микрофоны; - скайп-камера; - компьютер с выходом в интернет; - монитор. 	<ul style="list-style-type: none"> - Система Консультант Плюс - ESET NOD 32 Antivirus Business Edition - Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice - свободное программное обеспечение.
Компьютерный класс 2	<ul style="list-style-type: none"> - Компьютеры – 7, объединенные в единую локальную сеть; - ноутбук – 1; - учебная доска; - программное обеспечение. 	<ul style="list-style-type: none"> - Система Консультант Плюс - ESET NOD 32 Antivirus Business Edition - Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice - свободное программное обеспечение.
Учебная аудитория № 201 Б	<ul style="list-style-type: none"> - Столы; - стулья; - учебная доска. 	
Мультимедийная аудитория № 203	<ul style="list-style-type: none"> -Интерактивная доска; - проектор; - дата-камера; - скайп-камера; -компьютер с выходом в интернет; - монитор. 	<ul style="list-style-type: none"> - Система Консультант Плюс - ESET NOD 32 Antivirus Business Edition - Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice - свободное программное обеспечение.
Аудитория № 312	<ul style="list-style-type: none"> - Столы; - стулья; - учебная доска; - монитор. 	<ul style="list-style-type: none"> - ESETNOD 32 AntivirusBusinessEdition. - Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice - свободное программное обеспечение.

12. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

1. **Стандартные методы обучения:** лекции; семинарские занятия; консультации преподавателя; самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой.

2. **Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:**

1. Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от не

проблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

В качестве вопросов для обсуждения выступают вопросы, отраженные в разделе 4.2 «Содержание дисциплины».

2. Круглый стол. *Вопросы для обсуждения представлены в разделе 4.3 данной РПД.*

3. Реферирование. *Темы рефератов представлены в разделе 4.3. данной РПД.*

4. Семинары тематического типа. *Темы для обсуждения на семинаре представлены в разделе 4.3. данной РПД.*

5. Выполнение тестовых заданий. *Тестовые задания представлены в разделе 4.3. данной РПД.*

Приложение №1
к разделу № 6 Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине

6.1 ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Фонд оценочных средств является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. При помощи фонда оценочных средств осуществляется контроль и управление процессом формирования компетенций, приобретения студентами необходимых знаний, умений и навыков, определенных ФГОС ВО, по дисциплине «Управленческий консалтинг».

В результате освоения данной дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

общепрофессиональные:

-способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)

-способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-6)

профессиональные:

-умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)

-владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2)

№ п/п	Код формируемой компетенции и ее содержание	Этапы (семестры) формирования компетенции в процессе освоения дисциплины	
		Очная форма обучения	Заочная форма обучения
1	ОПК-3	7	8
2	ОПК-6	7	8
3	ПК-1	7	8
4	ПК-2	7	8

6.2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ. ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням:

- от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень»,
- от 5 до 7 баллов - «базовый уровень»,
- от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл) Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла) Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)	Минимальный уровень Базовый уровень Высокий уровень
Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл) Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла) Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)	Минимальный уровень Базовый уровень Высокий уровень
Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл) Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла) Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)	Минимальный уровень Базовый уровень Высокий уровень

Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
80 - 100	5	отлично
70 ÷ 79	4	хорошо
60 ÷ 69	3	удовлетворительно
менее 60	2	неудовлетворительно

Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа	Процент результативности (правильных ответов)
1	Зачтено	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе используется научная терминология.</p> <p>Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное</p> <p>Умеет делать выводы без существенных ошибок</p> <p>Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>	60 - 100
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>	менее 60

Шкала оценки письменных ответов по дисциплине

№ п/п	Оценка	Характеристика ответа	Процент результативности (правильных ответов)
1	5/Отлично/ зачтено	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания	80 - 100
2	4/Хорошо/ зачтено	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности	70 - 79
3	3/Удовлетворительно/ зачтено	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая.	60 - 69
4	2/Неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	менее 60

6.3 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями.

6.3.1. Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели, задачи и актуальность управленческого консультирования.
2. Понятие управленческого консультирования.
3. Объект и предмет управленческого консультирования.
4. Потребность в консультационных услугах.
5. Связь консультирования с другими областями управленческой деятельности.
6. Познавательная деятельность и технологические уклады развития общества.
7. Технологический прорыв в современном управлении.
8. Процесс замещения капитала знаниями.
9. История развития и области применения консультирования.
10. Формирования методологии управленческого консультирования.
11. Взаимосвязь развития теории управления и теории консультирования.
12. Анализ влияние экономических изменений на развитие различных областей управленческого консультирования.
13. Исследование структуры рынка консультационных услуг.
14. Виды консультирования.
15. Деловые услуги: аудит, тренинг, рекрутмен, инжиниринг и пр.
16. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
17. Организация внутреннего консультанта.
18. Ассоциация консультантов.
19. Критерии профессионализма консультанта.
20. Внешние и внутренние консультанты.
21. Источники информации консультационной деятельности.
22. Определение потенциальных консультационных фирм.
23. Этапы процесса поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта).
24. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
25. Преимущества иностранных консультантов.
26. Преимущества российских консультантов. Брэнды в консалтинге.
27. Принятие решения о приглашении консультантов.
28. Причины и основания для обращения к консультантам.
29. Обучение через консультирование.
30. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).
31. Структура и содержание технического и финансового предложений.
32. Оценка предложений. Цена консультационной услуги.
33. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
34. Результаты оценки консультационных фирм.
35. Планирование, организация и контроль консультирования.
36. Планирование действий консультанта.
37. Разработка и принятие управленческих решений.
38. Внедрение предложенных изменений.
39. Организация контроля за внедрением изменений.
40. Завершение этапа консультирования. Составление отчета в рамках текущего консультационного проекта.

41. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
42. Формы соглашений.
43. Структура и содержание контракта.
44. Модели консультирования.
45. Экспертное консультирование.
46. Консультирование по проекту.
47. Консультирование по процессу.
48. Особенности консультирования в различных областях управления.
49. Структура рынка консультационных услуг.
50. Особенности этапов консультирования в различных областях.
51. Практическое использование методик и инструментов, изученных в других курсах.
52. Консультирование по общим вопросам управления (структуре, системе, корпоративной стратегии).
53. Консультирование по управлению человеческими ресурсами.
54. Особенности консультирование государственного сектора.
55. Исследование среды функционирования государственного сектора.
56. Использование проектного управления в консультационной деятельности.
57. Консультирование с использованием проектного управления.
58. Структурирование и календарное планирование проекта.
59. Управление выполнением проекта и осуществление контроля.
60. Завершение проекта и написание отчета по проекту.
61. Развитие компонентов методологии концептуального проектирования.
62. Факторы успеха консультационного проекта по оптимизации управления
63. Примеры сценариев консультационных проектов.
64. Организация системы внутреннего консалтинга.
65. Принципы построения системы внутреннего консалтинга.
66. Преимущества внутреннего консультирования.
67. Разработка планов, стандартизация всех видов консультационных услуг.
68. Разработка стандарта качества консультационной деятельности (видов услуг).
69. Управление консультационной фирмой.
70. Основные принципы управления в профессии консультанта.
71. Стратегия консультационной фирмы.
72. Построение структуры управления консультационной фирмы.
73. Развитие профессии и повышение квалификации консультантов.
74. Управление знаниями. Основные интеллектуальные инструменты современного развития познания.
75. Принципы построения успешного маркетинга услуг.
76. Разработка и соблюдение профессиональных стандартов
77. Характеристика консультационного процесса: предконтрактная, контрактная и послеконтрактная стадии.
78. Ресурсная и процессная модели консультирования.
79. Основные этапы процесса консультирования.
80. Диагностика. Методические подходы к диагностике объекта консультирования.
81. Систематизация и анализ данных.
82. Формирование способов обратной связи.
83. Пример распределения работ по этапам проекта и срокам.
84. Контроль за ходом реализации консультационного проекта.
85. Модель процесса контроля.
86. Основные направления контроля: время; финансы; качество; информация; организация процесса консультирования.
87. Ожидания консультантов.

88. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
89. Технические и финансовые критерии отбора.
90. Назначение технического задания.
91. Формулирование ожидания клиентной организации по определенным позициям.
92. Структура и содержание технического задания.
93. Определение критериев отбора клиентной организации при подготовке технического задания.
94. Отчетность и процедуры их утверждения по результатам выполнения работ.
95. Основные виды и содержание консультационных отчетов.
96. Характеристика этапов исследовательско-диагностической работы.
97. Пример технического предложения на разработку программы реструктуризации компании.
98. Учитываемые ограничения при разработке и реализации программы реструктуризации.
99. Содержание работ. Разработка и внедрение программы реструктуризации клиентной организации.
100. Характеристика команды: общая характеристика персонала, фирмы.
101. Опыт консультационной фирмы по оказанию услуг в области реструктуризации предприятий.
102. Общая характеристика консультационной фирмы.
103. Конкретные примеры выполненных или находящихся в процессе реализации проектов реструктуризации предприятий.
104. Краткая характеристика клиентной организации.
105. Задание консультантам. Рекомендации консультантов. Результаты реализации предложений консультантов.
106. Формулирование многовариантного набора альтернативных действий в различных ситуациях.
107. Построение новых стратегий развития организации.
108. Согласование интересов всех участников процесса ее функционирования.
109. Разрешение внутриорганизационных конфликтов.
110. Дееспособность управленческой команды клиента.
111. Классификация типов заказчиков. Мотивы заказчика. Критическая точка выбора.
112. Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты.
113. Оценка процесса консультирования.
114. Оценка выгод, получаемых консультантом.
115. Система измерителей и оценок в клиентной организации в условиях кризиса и неопределенности.
116. Основные критерия результативности для консультационной организации.
117. Система измерителей и оценок в клиентной организации.
118. Ресурсная и процессная модели консультирования.
119. Основные этапы процесса консультирования.
120. Методический инструментарий диагностики, систематизации и анализа данных.
121. Порядок разработки и принятия управленческих решений.
122. Особенности консультирования в различных областях управления.
123. Консультирование по общим вопросам управления (структуре, системе, корпоративной стратегии).
124. Особенности консультирования государственного сектора.
125. Использование проектного управления в консультационной деятельности.
126. Организация системы внутреннего консалтинга в организации.
127. Маркетинг консалтинговых услуг.
128. Структуры управления консультационной фирмы.

6.3.2 Типовые ситуационные задачи для проведения текущей аттестации по дисциплине

Задание. Проанализируйте ситуацию. Компания ProSci провела исследование 246 проектов по проведению реинжиниринга. Было выявлено, что 65% компаний-респондентов обращалось за помощью к консультантам. При этом были востребованы три основные функции: советник группы, руководитель группы, организатор. Нередко консультант выступал в роли преподавателя, эксперта-специалиста и разработчика. Второе исследование, проведенное на материале 102 компаний, было посвящено требованиям групп по реинжинирингу к консультантам. В основном от консультантов ожидали помощи в трех областях: реализация проектов (знание того, какие и когда следует проводить мероприятия); общение, коммуникация; организация и проведение совещаний.

Задание. Проанализируйте ситуацию. Рассмотрим, как используется метод «Шесть сигм» в банке Citibank. В работе с клиентами, например, существует ряд обязательных операций. Сотрудники банка должны проверить подпись клиента на принесенном им платежном поручении, правильность оформления документа и совершить множество других операций. Все документы проходят разные отделы. Какая-либо мелкая ошибка, кажущаяся на первый взгляд незначительной, может произойти в каждом отделе. Однако эта ошибка способна повлиять на скорость или качество обслуживания клиента. При перемещении документа из одного отдела в другой его могут случайно помять. Тогда в следующем отделе другому сотруднику, перед тем как запустить документ в компьютер, придется его расправлять. На это уходит дополнительное время. Кто-либо по неаккуратности может пролить на документ кофе. В этом случае бумагу придется переделывать заново. Все это ведет к тому, что клиент будет ждать дольше, чем обычно. Если не проследить всю цепочку, то на выходе сбой кажется случайным. Но падает качество работы в целом. Для устранения возможности таких сбоев необходим четкий контроль за каждой, самой незначительной операцией. Контроль этот осуществляют сами сотрудники. Существуют специальные базы данных по ошибкам. В случае опоздания сотрудник, получивший документ, открывает такую базу данных и записывает, что тогда-то и во столько-то такой-то документ был принесен с опозданием. В другом отделе, перебирая бумаги, сотрудник обнаруживает, что один из документов залит кофе. Фиксируется и это. Всякая мелочь, вызывающая сбой в работе, имеет значение. Обычно раз в неделю или раз в месяц (зависит от частоты операций в процессе) специальный менеджер проверяет все сделанные ошибки, сравнивает вероятностное количество удачных операций и реальную их долю и видит все слабые места процесса. Подобный учет ошибок дает возможность проследить связь крупного сбоя на выходе с мелкими сбоями внутри процесса. Можно проследить, что тормозит процесс, и понять, как его ускорить. Выяснив, где слабое звено, менеджер организует исправление ошибок. Существенным отличием концепции «Шесть сигм» от внешне похожих программ прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта. При этом происходит активное обучение. Но само по себе обучение - еще не система менеджмента. Система менеджмента включает в себя как отчеты по результатам, так и постоянный анализ с целью поддержания этих результатов. При наличии отчетности и регулярного анализа менеджеры могут использовать этот метод в качестве руководства для управления своим бизнесом. Пит Панде и Лари Холп приводят пример компании Starwood Hotels, где была запущена первая в гостиничном бизнесе программа «Шесть сигм». Менеджеры всех уровней отчитываются по следующим показателям:

- удовлетворенность потребителей;
- результаты ключевых процессов;
- системы показателей деятельности компании;
- отчеты о прибылях и убытках; • отношение сотрудников.

Задание. Проанализируйте ситуацию. В США для размещения корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний строятся специальные аутсорсинговые центры, защищенные от длительных перебоев в подаче электроэнергии и механического

разрушения. Создаются также виртуальные офисы. Широко распространен ИТ-аутсорсинг в области обслуживания сетевой инфраструктуры. Конкуренция здесь велика. На этом рынке действуют большие консалтинговые компании, специализированные ИТ-компании, интеграторы, крупные производители вычислительной техники, провайдеры Интернета. Другая разновидность ИТ-аутсорсинга - разработка для предприятий заказных автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением.

Задание. Проанализируйте ситуацию. Рассмотрим пример из книги Хаммера и Гампи. В начале 1980-х гг., когда американская автомобильная промышленность находилась в депрессии, руководство компании Ford решило среди других реформировать отдел кредиторской задолженности в поисках возможностей для сокращения издержек. Кредиторской задолженностью только в Северной Америке занимались более 500 человек. Руководство полагало, что путем рационализации процессов и установки новых компьютерных систем можно будет снизить число сотрудников примерно на 20%. Энтузиазм прошел, как только специалисты Ford проанализировали работу компании Mazda. В то время как Ford пытался уменьшить численность сотрудников до 400, отдел кредиторской задолженности в Mazda состоял из пяти человек. Разница в цифрах была потрясающей. Даже принимая во внимание меньший размер Mazda, выходило, что отдел кредиторской задолженности в Ford примерно в пять раз больше чем нужно. Специалисты 50 Ford понимали, что дело тут не в производственной гимнастике, не в пении гимна компании и не в низких учетных ставках в Японии. Руководство Ford переформулировало задачу: отдел кредиторской задолженности должен был справляться со своими обязанностями при уменьшении числа служащих не на сотню, а на несколько сотен. Затем начались мероприятия по ее осуществлению. Прежде всего, руководство проанализировало существующую систему. После того как отдел закупок выписывал заказ, его копия направлялась в отдел кредиторской задолженности. Позднее, когда отдел входного контроля получал материалы, копия документа о получении также направлялась в отдел кредиторской задолженности. Тем временем сам отдел кредиторской задолженности получал счет от поставщика. Задача отдела, таким образом, состояла в том, чтобы сличить заказ, документ о получении и счет. Если документы соответствовали один; другому, отдел осуществлял платеж. Больше всего времени, однако, тратилось на расхождения, когда заказ, документ о получении и счет имели различия. В таких случаях служащий отдела кредиторской задолженности обязан был выявить причину расхождения, задержать платеж, написать несколько документов - таким образом, работа замедлялась. Один из способов улучшить состояние вещей - помочь служащему быстрее выявить причину несоответствия. Однако лучший выбор - вообще предотвратить расхождения. Чтобы этого добиться, в Ford ввели «обработку без счетов». Теперь, когда отдел закупок дает заказ, информация о нем вводится в базу данных. Копии заказа никому не посылаются. Когда товар прибывает на разгрузку, приемщик проверяет базу данных, чтобы выяснить, соответствует ли этот товар какому-либо неисполненному заказу. Если да, производится приемка, сведения о которой также заносятся в базу данных; если нет, заказ просто возвращается поставщику. Для Ford оказались недостаточными скромные приросты, которые планировались первоначально. Компания выбрала радикальные изменения и 51 достигла значительного улучшения - количество сотрудников уменьшилось на 75%, а не на 20%, как прогнозировалось ранее. Поскольку теперь не существует различий между финансовым и материальным учетом, входной контроль значительно проще, а финансовая информация - точнее. Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления - отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность

Задание. Проанализируйте ситуацию. Большой интерес представляют некоторые моменты техники интервьюирования, разработанной в McKinsey. Готовьтесь: пишите предварительный план Идя на интервью, всегда необходимо иметь готовый план. Возможно, вам предстоит разговор с человеком, которого вы больше никогда не увидите. У вас может быть только тридцать минут на разговор, поэтому будьте готовы задать нужные вопросы. Составленный вами предварительный план проведения интервью является лучшим способом получить то, что вам необходимо, затратив при этом минимум времени. Когда вы готовите свой план, то необходимо думать о двух важнейших вещах. Прежде всего - каковы те вопросы, на которые вы хотите получить ответы? Запишите эти вопросы в любом порядке. Далее, вы должны определить, что вам на самом деле нужно отданного интервью. Чего вы хотите 46 достичь? Почему вы беседуете именно с этим человеком? Определение ваших целей позволит вам расположить вопросы в верном порядке и сформулировать их в нужной форме. Кроме того, значительно помочь вам может, если вы узнаете заранее о человеке, с которым вы будете проводить интервью. В McKinsey нас учили, отмечает Итан Расиел, что мы должны начинать с общих вопросов и только потом двигаться к специфическим. Лучше всего начать с нейтральных вопросов, например с вопросов об отрасли в целом. Это даст возможность интервьюируемому привыкнуть к обстановке, а вам - наладить с ним контакт. Не стоит также сразу начинать с личных вопросов. Далее, решив, какие вопросы необходимо задать, следует добавить к ним еще несколько таких вопросов, ответы на которые уже известны проводящему интервью. Такой прием очень полезен, так как позволяет убедиться в откровенности и компетентности собеседника. Закончив составление плана, следует задаться вопросом: «Каковы три самые важные вещи, о которых необходимо знать к концу интервью?» Именно на них и следует сосредоточиться, приложив все усилия, чтобы узнать их к концу интервью. Иногда это удается сделать легко, а в некоторых случаях это оказывается невозможным. В заключение И. Расиел рекомендует добавить в план то, что называют типичным вопросом McKinsey: «Есть ли что-то еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?» Несмотря на то что, как правило, интервьюируемые говорят, что нет, но все же иногда случается, что вы находите «золотую жилу». Дело в том, что те, с кем вы разговариваете, значительно лучше вас знают свою организацию, подразделение и отдел. И иногда, если вам повезет, они могут подсказать нечто ценное.

Задание. Проанализируйте ситуацию. Как выбирают клиенты. Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Заместитель генерального директора ЗАО ПАКК В. Финогенов указывает на некоторые моменты, которые могут оказать помощь в этом выборе:

- Прежде всего необходимо лично встретиться с потенциальным консультантом. При этом большое значение имеет то, о чем говорит консультант, - об абстрактных успехах своей фирмы или о конкретных реализованных проектах. Настораживающим моментом может послужить готовность консультанта «с порога» решить любую задачу.

- Большое значение имеет также то, как и что рассказывает консультант о своих клиентах. Профессиональный консультант никогда не позволит себе раскрыть конфиденциальные подробности или говорить о клиентах неуважительно.

- О многом могут сказать рекламные материалы консультанта, а также визитные карточки его сотрудников. Информативность и хорошее полиграфическое исполнение свидетельствуют о солидности фирмы.

- Документ, содержащий коммерческое предложение, должен быть хорошо структурирован и оформлен, отражать постановку задачи и методы ее решения.

- Предлагаемый консультантом состав команды для выполнения консалтингового проекта и описание предыдущего опыта компании должны убедительно свидетельствовать о способности компании успешно решить поставленную задачу.

• Надежным источником информации о консультанте и о консалтинговой компании являются отзывы предыдущих клиентов.

Задание. Проанализируйте ситуацию. Как правило, чем крупнее предприятие, тем быстрее руководитель осознает, что по вопросам стратегического планирования и оргразвития необходимо обратиться к консультантам. Этот вывод следует из структуры выручки по двум сегментам консалтингового рынка. Из опрошенных журналом «Эксперт» семи международных консалтинговых компаний пять назвали услуги по стратегическому планированию и оргразвитию приоритетными в своей деятельности. Доля их выручки в России по этому направлению в 2000 г. варьировалась от 30% у Accenture до 100% у McKinsey. Что касается компаний, имеющих чисто российские корни, то у них на стратегическое планирование и оргразвитие приходилось только 15% от совокупной выручки.

Задание. Руководство кондитерской фабрики приняло решение о расширении ассортимента изготовлением мармелада. Также планируется открыть на фабрике собственный магазин. Внешнего или внутреннего консультанта, на ваш взгляд, целесообразно привлечь в организацию для реализации данного управленческого решения?

Задание. Допустим, вы выступаете в роли консультанта. В вашу консалтинговую фирму обратился перспективный клиент и щедрый клиент. Руководство предлагает вам возглавить консультационную группу для работы с данным заказчиком. С какими проблемами он обратился, Вы не знаете и вам необходимо с ним встретиться. Однако у заказчика мало времени. Вопрос: «Как будет построена первая встреча с заказчиком?»

Задание. Руководитель предприятия дистанцируется от участия в разрешении проблемы. На первый взгляд кажется очевидным, что в интересах руководства организации он всячески должен способствовать успешному решению стоящей перед консультантами задачи. Однако активное сотрудничество и непосредственное заинтересованное участие в консультационном проекте не воспринимается руководителем как необходимое условие получения ожидаемых результатов. К какому типу консультант-клиентских отношений можно отнести данную ситуацию?

Задание. Крупное региональное предприятие пищевой промышленности столкнулось с проблемами в области управления. Основой производственных взаимоотношений стали неформальные связи ее сотрудников. Часть сотрудников предприятия были доверенными лицами учредителей, подобранными по принципу личной преданности. С какими проблемами в дальнейшем может столкнуться предприятие и стоит ли обращаться за помощью к консультанту в данной ситуации?

Задание. Консультант (специалист по проектам) разработал проект реорганизации организационной структуры предприятия малой промышленности. Можно ли данную деятельность отнести к сфере управленческого консалтинга.

Задание. Какие услуги может оказывать консалтинговая фирма, занимающаяся разработкой стратегий управления человеческими ресурсами?

Задание. На каком этапе (стадии) консалтингового процесса осуществляется мероприятия по распределению и делегированию полномочий участников данного процесса?

Задание. Консультантом был разработан проект по внедрению в производство нового продукта и выводу его на рынок. Должен ли консультант принимать участие в осуществлении запланированных мероприятий?

Задание. Руководитель организации при планировании процесса модернизации производственной линии полностью устранился от этого процесса, полностью доверившись консультанту по управлению. Как будет распределена ответственность в данном случае?

Задание. С какими рисками может столкнуться предприятие, если для проведения финансового анализа и разработке рекомендаций по решению выявленных финансовых проблем обратится к услугам внешнего консультанта по управлению?

Задание. Какие меры предприятие может предпринять, что бы предотвратить риск разглашения конфиденциальной информации о его деятельности (коммерческой тайны) внешним консультантом по управлению?

Задание. Для развития творческого потенциала сотрудников и повышения эффективности работы директор маркетингового агентства решил нанять коучера. Финансовый директор стал возражать, аргументируя это высокой стоимостью и тем, что коучинг – это ни что иное как наставничество, т.е. обучение менее опытного сотрудника более опытным, которое можно организовать гораздо дешевле. В чем не прав финансовый директор?

Задание. Руководитель юридической фирмы решил передать на аутсорсинг функции по бухгалтерскому сопровождению его предприятия. Правомерны ли решения руководства?

6.3.3 Тестовые материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

1. Ключевые аспекты взаимоотношений консультанта и клиента

- А)сотрудничество, оплата, личный интерес
- Б)сотрудничество, обмен знаниями, взаимное доверие
- В)корпоративная этика, лидерство
- Г)сотрудничество, корпоративная этика, лидерство

2. Способ получения большого количества идей за короткий период времени

- А)метод аналогий
- В)экспертный метод
- В)метод «мозгового штурма»
- Г)индексный метод

3. Часто используемое определение консультанта

- А)контрагент
- Б)помощник изменений
- В)агент изменений
- Г)специалист изменений

4. Максимум ораторского мастерства, минимум вопросов и ответов, хорошая ориентировка в широком круге проблем, подчеркнутая солидность и обстоятельность

- А)специфика презентаций для студентов
- Б)специфика презентаций проекта для большой аудитории
- В)специфика презентаций проекта для маленькой аудитории
- Г)специфика презентаций проекта для научных конференций

5. Проектная организация работы начинается

- А)когда в организации несколько видов деятельности
- Б)когда организация находится в кризисе
- В)когда фирма формирует специальную команду для реализации проекта
- Г)в процессе реструктуризации фирмы

6. Общее руководство работой и решение стратегических вопросов по взаимодействию с клиентом

- А)менеджер проекта
- Б)специалист проекта
- В)лидер проекта
- Г)куратор проекта

7. Передача на условиях подряда внешним организациям определенных видов деятельности, которыми фирма занималась сама

- А)лизинг
- Б)аутсорсинг
- В)франчайзинг
- Г)факторинг

8. Помощь клиенту, обеспечение технической экспертизы, совершение действий за клиента и от его имени

- А)ресурсная (экспертная) роль консультанта
- Б)общественная роль
- В)профессиональная роль
- Г)выполнение обязательств перед клиентом

9. Процесс формулирования имплицитного знания (профильное описание проекта для предоставления конкретной информации о его ходе и о полученных результатах как базиса для будущих похожих проектов)

- А)экстернализация
- Б)новация
- В)эндогенность
- Г)бифуркация

10. Такие понятия как: природные искатели приключений, стратегические навигаторы, управленческие доктора, системные архитекторы, дружественные вторые пилоты, относятся

- А)к типам консультационных фирм
- Б)компаниям среднего бизнеса
- В)корпорации
- Г)аудиторские фирмы

11. Основные этапы процесса консультирования

- А)планирование действий, анализ, внедрение
- Б)диагностика, планирование действий, внедрение
- В)анализ, диагностика, планирование действий, внедрение
- Г)знакомство, диагностика, планирование действий, внедрение, завершение

12. Непрерывный и жесткий контроль за расходом времени на любые неоплачиваемые усилия

- А)ключевой момент в экономике консультационной фирмы
- Б)финансовые убытки
- В)дополнительный доход
- Г)сверхприбыль

13. Ряд составляющих: постановка задачи, сбор и анализ информации, формирование концепции работы, подготовка и обсуждение проекта отчета, подготовка финального отчета, подготовка и проведение презентации отчета

- А)цели проекта
- В)задачи проекта
- Б)миссия проекта
- Г)основные этапы проекта

14. Удовлетворенность клиентов, высокий коэффициент использования, своевременная оплата, повторные сделки, хороший имидж фирмы

- А)основные потребности владельцев консультационной фирмы
- Б)основные потребности поставщиков
- В)основные потребности кредиторов
- Г)основные задачи специалистов проекта

15. Различные роли консультантов в процессе работы

- А)специалист, лидер, менеджер
- Б)отражатель, специалист по процессу, искатель фактов, определитель альтернатив
- В)специалист по процессу, искатель приключений, доверенное лицо
- Г)искатель приключений, доверенное лицо

16. Персонализированная и недирективная помощь людям в раскрытии и реализации их потенциала, постановке и достижении целей, в преодолении различных барьеров на пути к эффективной работе

- А) коучинг
- Б) тренинг
- В) семинар
- Г) консультация

17. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя–аналитик

- А) составить инструкцию, совершить великие дела, добиться выполнения работы
- Б) совершить великие дела, добиться выполнения работы
- В) сформулировать цели, совершить великие дела, добиться выполнения работы
- Г) найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели

18. Недостаток реинжиниринга бизнес-процессов состоит в:

- А) низкой ответственности персонала
- Б) низкой социальной приемлемости
- В) низкой квалификации персонала
- Г) высоком уровне трудозатрат

19. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований

- А) ответственность юридическая
- Б) ответственность экономическая
- В) безответственность
- Г) ответственность экологическая

20. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта

- А) расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту
- Б) расчет заработной платы сотрудников
- В) расчет материальных затрат
- Г) расчет работы консультантов

21. Экономическая политика, направленная на ограждение хозяйствующего субъекта от конкуренции

- А) протекционизм
- Б) антимонопольная политика
- В) конкурентные преимущества
- Г) рыночные условия

22. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы

- А) менеджер проекта
- Б) лидер проекта
- В) куратор проекта
- Г) сотрудник проекта

23. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста

- А) основные задачи специалистов проекта
- Б) основные цели куратора проекта
- В) основные потребности консультантов
- Г) основные потребности владельцев консультационной фирмы

24. Передача другому партнеру (не страховой компании) части или всей ответственности по несению риска - это

- А) метод передачи риска

- Б)умножение риска
- В)дробление риска
- Г)трансформация риска

25. Форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это

- А)задание на консультирование
- Б)технология консультирования
- В)оперативное управление
- Г)процесс консультирования

26. Развитие сферы консультационных, консалтинговых и аудиторских услуг в России

- А)10-20 годы XX века
- Б)10 годы XI века
- В)80-90-е годы XX века
- Г)30-40 годы XX века

27. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя - командный игрок

- А)улучшить результаты, добиться выполнения работы
- Б)найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели
- В)улучшить результаты, добиться выполнения работы, уложиться в запланированное время и бюджет
- Г)получить одобрение руководства и сотрудников

28. Требование жесткости и последовательности со стороны руководителей; ужесточение требований к квалификации персонала и деятельности высшего руководства; высокая трудоемкость и требование специальных компетенций

- А)достоинства реинжиниринга
- Б)недостатки применения методов реинжиниринга
- В)этапы реинжиниринга
- Г)задачи реинжиниринга

29. Отрасль страхования, где объектом выступает ответственность перед третьими лицами за причиненный им ущерб вследствие какого-либо действия или бездействия - относится к следующему виду страхования

- А)страхование имущества
- Б)страхование здоровья
- В)страхование ответственности
- Г)страхование имущества и здоровья

30. Минимум навыков оратора, максимум гибкости в последовательности и содержании изложения, максимум вопросов и ответов, максимум неофициальности

- А)специфика презентаций проекта для научного семинара
- Б)специфика презентаций проекта для научных конференций
- В)специфика презентаций проекта для маленькой аудитории
- Г)специфика презентаций проекта для большой аудитории

31. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта

- А)расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту
- Б)расчет заработной платы сотрудников
- В)расчет материальных затрат
- Г)расчет работы консультантов

32. Непринятие или частичное принятие решений, попытки сотрудников выйти из проекта, превышение бюджета проекта, чрезмерное спокойствие или возбуждение, когда сотрудники игнорируют или борются с кризисом

- А) оценка кризиса проекта
- Б) оценка эффективности проекта
- В) анализ деятельности проекта
- Г) анализ результативности проекта

33. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста

- А) основные задачи специалистов проекта
- Б) основные цели куратора проекта
- В) основные потребности консультантов
- В) основные потребности владельцев консультационной фирмы

34. Критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием системы, ее элементов, взаимосвязей между системой и внешней средой или между элементами системы

- А) ситуация
- Б) проблема
- В) случай
- Г) состояние

35. Наличие хорошо освоенных процедур менеджмента всех уровней, знание большинством сотрудников порядка действий в типичных ситуациях, умение быстро и точно применять стандартные алгоритмы работы

- А) фундамент профессиональной культуры консультационной фирмы
- Б) деловая этика фирмы
- В) внутреннее делопроизводство фирмы
- Г) внешнее делопроизводство фирмы

36. Управление рисками, основанное на формировании определенных процедур проведения операций - относится к методу

- А) метод управления рисками
- Б) метод регламентирования операций
- В) метод диверсификации
- Г) определение зон риска

37. Специфика личностей руководителей, покупающих услуги консультантов

- А) топ-менеджер, служащий, аналитик
- Б) лидер, аналитик, катализатор, командный игрок
- В) командный игрок
- Г) лидер, авторитет

38. Деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса

- А) планирование
- Б) анализ
- В) диагностика
- Г) знакомство

39. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков

- А) эволюционная модель изменений
- Б) хозяйственный реинжиниринг (революционная модель изменений)
- В) корпоративная модель
- Г) модель снижения издержек

40. Структура отчета, стиль изложения, унификация терминов, направленность на конкретных читателей

- А)экспресс-анализ
- Б)аудиторское заключение
- В)ключевые аспекты формирования итогового документа (отчета)
- Г)фундаментальный анализ

41. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований

- А)ответственность юридическая
- Б)ответственность экономическая
- В)безответственность
- Г)ответственность экологическая

42. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы

- А)менеджер проекта
- Б)лидер проекта
- В)куратор проекта
- Г)сотрудник проекта

Ответы к тестам

№ теста	№ ответа	№ теста	№ ответа	№ теста	№ ответа
1	Б	16	А	31	А
2	В	17	Г	32	А
3	В	18	Б	33	В
4	Б	19	Б	34	Б
5	В	20	А	35	А
6	Г	21	А	36	Б
7	Б	22	А	37	Б
8	А	23	В	38	В
9	А	24	А	39	Б
10	А	25	Г	40	В
11	Г	26	В	41	Б
12	А	27	Г	42	А
13	Г	28	Б		
14	А	29	В		
15	Б	30	В		

6.3.4. Тематика курсовых работ

Не предусмотрена

6.3.5. Тематика контрольных работ

Не предусмотрена

6.4.Дополнительные задания**6.4.1.Контрольные вопросы для проведения текущей аттестации**

1. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
2. Что такое «система клиента» по М.Кубру?
3. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.
4. Расскажите о всеобщем управлении качеством (TQM).
5. Выделите основные элементы TQM.
6. Опишите основные принципы концепции «Шесть сигм».
7. В чем суть коучинга?
8. Назовите основные формы проведения коучинга.
9. В чем различие между коучингом и психотерапией?
10. Расскажите о трех методах контрольного сравнения.
11. Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
12. Поясните суть аутсорсинга.
13. Какие формы аутсорсинга вы знаете?
14. Каковы наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
15. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
16. Сравните реинжиниринг с другими методами реструктуризации.
17. Определите те виды поддержки, которые могут оказать руководители предприятия процессу реинжиниринга.
18. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
19. Опишите суть бенчмаркинга
20. Какие приемы применяют консультанты McKinsey для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?
21. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных - интервью, дискуссии, анкетирования.
22. Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании McKinsey.
23. Какова методика разработки решения проблемы компанией McKinsey?
24. Назовите основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.
25. Что такое тендер, техническое задание?
26. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д.Майстеру)?
27. Какие можно выделить группы договоров на проведение консультационной работы?
28. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
29. Выделите стадии процесса консультирования. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.
30. Расскажите о работе над проектами консультантов McKinsey.
31. Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса.
32. Опишите стандартную формальную процедуру поиска и отбора консультантов
33. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
34. Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?
35. Каковы важнейшие направления, представленные на рынке российского управленческого консалтинга?
36. Назовите формы формализации консалтинговой деятельности, появившиеся в последнее время на российском рынке консалтинга.
37. Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?

38. Назовите причины настороженного отношения к западным консалтинговым фирмам в начале 90-х гг.
39. Каковы важнейшие особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования?
40. Назовите признаки зрелости российского рынка консалтинга, проявившиеся в самое последнее время.
41. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы.
42. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.

6.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка сформированности компетенций по дисциплине «Управленческий консалтинг» осуществляется в форме зачета.

Критерии оценки представлены в разделе 6.3.2 данной РПД.

Собеседование проводится в устной форме. Студенту задаются два любых вопроса из перечня, представленного в разделе 6.3.1.

Утвержденный перечень вопросов к зачету находится в папке «Промежуточная аттестация» к ОПОП ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».