

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Пензенский филиал**

---

Кафедра «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

ООО Торговый дом «Вязьма-Коммаш»

Исполнительный директор

 А.В. Мусиенко

Торговый дом

«ВЯЗЬМА-КОММАШ»

«27» июня 2018 г.



Директор филиала

Финансового университета

 В.В. Бондаренко

«27» июня 2018 г.

Зябликова О.А.

\_\_\_\_\_  
(ФИО автора (авторов) программы)

\_\_\_\_\_  
Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_  
(код(-ы) и наименование (-я) направления (-ий) подготовки)

\_\_\_\_\_  
«Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_  
(наименование профиля (-ей) (для программ бакалавриата), наименование  
направленности (-ей) (для программ магистратуры))

*Рекомендовано Ученым советом Пензенского филиала  
(протокол от «27» июня 2018 г. № 3)*

*Одобрено заседанием кафедры  
«Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки»  
(протокол от «19» июня 2018 г. № 13)*

Пенза-2018

## Содержание

1. НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....	4
4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ И В АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСАХ С ВЫДЕЛЕНИЕМ ОБЪЕМА АУДИТОРНОЙ (ЛЕКЦИИ, СЕМИНАРЫ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (В СЕМЕСТРЕ, В СЕССИЮ).....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) ДИСЦИПЛИНЫ С УКАЗАНИЕМ ИХ ОБЪЕМОВ (В АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСАХ) И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ .....	5
5.1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
5.2. УЧЕБНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	10
5.3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	13
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	16
6.1. ФОРМЫ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	16
6.2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ АУДИТОРНОЙ И ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	18
7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	23
7.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	23
7.2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ .....	23
7.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ.....	33
8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	33
9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	33
10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....	34
11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ .....	40
12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	40

## 1. Наименование дисциплины

«Управленческий консалтинг» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», очная и заочная форма обучения.

Изучение дисциплины предусматривает проведение практических занятий, которые служат для углубленного изучения материала дисциплины и приобретения практических навыков в соответствии с ее целями и задачами.

Выбор формы практических занятий проводится преподавателем и может включать:

- деловые игры;
- применение проектного метода;
- круглые столы.

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

Дисциплина «Управленческий консалтинг» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	<b>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</b>	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	<b>Знать:</b> содержание процесса управления и систему методов управления <b>Уметь:</b> способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении "обратной связи" в профессиональной деятельности
		2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	<b>Знать:</b> основополагающие принципы управления, формы их реализации и направления развития <b>Уметь:</b> разрабатывать проекты решений, готовить заключения в соответствии с правилами юридической техники
		3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<b>Знать:</b> содержание процесса управления и систему методов управления <b>Уметь:</b> готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития организации

<b>ПКН-5</b>	<b>Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений</b>	1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.	<b>Знать:</b> современные методики анализа информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. <b>Уметь:</b> анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.
		2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации	<b>Знать:</b> сущности, методики и алгоритма расчета основных экономических и социально-экономических показателей деятельности организации. <b>Уметь:</b> строить организационно-управленческих моделей

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческий консалтинг» является факультативом и входит в Б.5 «Факультативы» в соответствии с учебным планом очной формы обучения и в Б.4 «Факультативы» в соответствии с учебным планом заочной формы обучения.

Изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» основывается на сумме знаний, умений, полученных студентами ранее в ходе изучения дисциплины общенаучного цикла «Философия», а также дисциплин профессионального цикла: «Введение в специальность», «Теория организации» и др.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)**

#### Очная форма обучения

Вид учебной работы	<b>38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»</b>	
	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (модуль) (в часах)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>2 з/е 72</b>	<b>2 з/е 72</b>
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
Лекции	-	-
Практические и семинарские занятия, т.ч	34	34

занятия в интерактивной форме	17	17
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
В семестре	<b>38</b>	<b>38</b>
В сессию	-	-
Вид промежуточной аттестации	зачет	

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»	
	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (модуль) (в часах)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>2 з/е 72</b>	<b>2 з/е 72</b>
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Лекции	-	-
Практические и семинарские занятия, т.ч	12	12
занятия в интерактивной форме	5,5	5,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
В семестре	<b>60</b>	<b>60</b>
В сессию	-	-
Вид промежуточной аттестации	зачет	

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

### 5.1. Содержание дисциплины

*Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности.  
Консалтинг как наука.*

Понятие управленческого консультирования. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг. Факты из истории управленческого консультирования. Управленческое консультирование как одно из ключевых направлений современного менеджмента и бизнесорганизации.

Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, совещательность, независимость. Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике. Управленческое консультирование как деловая услуга.

Основные виды деловых услуг в России: лоббирование, тренинг, бухгалтерское обслуживание, инвестиционное обслуживание, обеспечение информационными технологиями, юридическое обслуживание, аудит, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, управленческое консультирование, инжиниринг.

*Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию*

Цель консультирования: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности.

Задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Выделяют два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный.

Функциональный подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму 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. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Профессиональный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

### *Тема 3. Классификация методов консультирования*

Системный подход к решению проблем в управлении и бизнесе. Методы анализа функционирования предприятия. Методы анализа данных и поставленных задач. Методы разработки предложений. Техника творческого мышления. Методы оценки и выбора альтернатив.

Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг.

Основные принципы концепции бенчмаркинга. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Концепция «Шесть сигм». Коучинг.

#### *Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования*

Участники процесса консультирования. Понятие консультанта и клиента.

Управленческое консультирование в России. Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее.

С точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции.

Основные черты процессного консультирования

#### *Тема 5. Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению*

Понятие ролей консультанта.

Консультант по ресурсам - помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта.

Консультант по процессу – передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.

Выбор основных ролей.

Консультант-пропагандист – влияние на клиента.

Консультант - технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта.

Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента.

Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом.

#### *Тема 6. Области управленческого консультирования*

Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту. Типология управленческого консультирования.

#### *Тема 7. Рынок управленческого консультирования*

Рынок консультационных услуг и его динамика. Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.

Профессиональные публикации как элемент маркетинга. Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.

Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

#### *Тема 8. Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)*

Выбор консультационной фирмы (консультанта). Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекладывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму.

Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.

Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.

Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство. Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора.

Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами. Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.

#### *Тема 9. Техническое задание консультационной фирме*

Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.

#### *Тема 10. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом*

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



Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Бихевиористические роли консультанта и клиента. Консалтинг и культура. Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях.

Методы общения и убеждения. Работа в группе и проведение собраний. Использование тренинга в консалтинге. Методы обучения руководства и персонала. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консалтингового проекта.

Этические проблемы консультирования. Личностные качества консультанта.

### *Тема 11. Процесс консультирования и организация выполнения работ*

Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика.

Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.

### *Тема 12. Роль контроля в процессе управленческого консультирования*

Консультанты могут быть не удовлетворены результатами завершившегося проекта и в том случае, если полученные ими финансовые результаты оказались ниже запланированных: возросли затраты, снизилась прибыль и рентабельность

Возможные причины этого: неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта достигнутого результата с желаемым.

Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов.

### *Тема 13. Результативность и эффективность консультирования*

Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную деятельность.

Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала. Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом.

Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные. Оценка процесса консультирования.

Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнения задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет.

Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

## 5.2. Учебно – тематический план

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самост оатель ная работа	
			Общ ая	Лекции	Практи ческие и семина рские заняти я	Занят ия в интер актив ных форм ах		
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука.	4	2	-	2	1	2	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
2	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
3.	Классификация методов консультирования.	7	4	-	4	2	3	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
4.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы	7	4	-	4	2	3	– дискуссия; – опрос; – тестиро-

	консультирования							вание
5	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
6	Области управленческого консультирования.	7	4	-	4	2	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
7	Рынок управленческого консультирования	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
8	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
9	Техническое задание консультационной фирме.	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
10	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
11	Процесс консультирования и организация выполнения работ	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
12	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	5	2	-	2	1	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
13	Результативность и эффективность консультирования.	7	4	-	4	2	3	– дискуссия; – опрос; – тестирование
<b>ВСЕГО</b>		<b>72</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>17 50%</b>	<b>38</b>	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самост оатель ная работа	
			Общ ая	Лекции	Практи ческие и семина рские заняти я	Занят ия в интер актив ных форм ах		
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука.	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
2	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
3.	Классификация методов консультирования.	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
4.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
5	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
6	Области управленческого консультирования.	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
7	Рынок управленческого консультирования	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
8	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	6	1	-	1	0,5	5	– дискуссия; – опрос; – тестиро- вание
9	Техническое задание консультационной фирме.	5	1	-	1	0,5	4	– дискуссия; – опрос; – тестиро-

								вание
10	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	5	1	-	1	0,5	4	– дискуссия; – опрос; – тестирование
11	Процесс консультирования и организация выполнения работ	5	1	-	1	0,5	4	– дискуссия; – опрос; – тестирование
12	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	4,5	0,5	-	0,5	-	4	– дискуссия; – опрос; – тестирование
13	Результативность и эффективность консультирования.	4,5	0,5	-	0,5	-	4	– дискуссия; – опрос; – тестирование
<b>ВСЕГО</b>		<b>72</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>5,5 45%</b>	<b>60</b>	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

№ темы	Тематика практических и семинарских занятий	Форма проведения	Вопросы для самостоятельной работы, проблемы для обсуждения	Рекомендуемые источники
1	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука.  1. Понятие управленческого консультирования 2. Характерные черты управленческого консультирования 3. Основные виды деловых услуг в России  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Исторический обзор управленческого консультирования, деловые услуги, понятие консультационной деятельности, особенности консультационных услуг, виды консультационных услуг	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
2	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию  1. Цель консультирования 2. Задача управленческого консультирования 3. Основные подходы к консультированию  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Международная классификация консультационных услуг. Российская классификация консультационных услуг.	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
3	Классификация методов консультирования.  1. Реинжиниринг бизнес-процессов 2. Бенчмаркинг	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Методы работы консультантов во время осуществления консультационного	8.2 8.3 8.4 8.5

	3. Аутсорсинг 4. Всеобщее управление качеством 5. Концепция «Шесть сигм» 6. Коучинг  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>		проекта	8.6
4	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования  1. Участники процесса консультирования 2. Классификация консультационных услуг 3. Экспертное консультирование 4. Процессное консультирование 5. Обучающее консультирование  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Типология управленческого консультирования.	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
5	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению  1. Консультант по ресурсам 2. Консультант по процессу 3. Консультант-помощник в решении проблем 4. Консультант-инструктор и преподаватель 5. Консультант - технический эксперт 6. Консультант-пропагандист  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Критерии профессионализма консультанта	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
6	Области управленческого консультирования  1. Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту 2. Типология управленческого консультирования  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Специфика консультационной деятельности в России.	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
7	Рынок управленческого консультирования  1. Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру 2. Этические аспекты конкуренции в области консультирования 3. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Становление рынка консультирования в России.	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
8	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)  1. Методика выбора консультанта 2. Критерии выбора консультанта 3. Определение типа консультанта 4. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Технические и финансовые критерии отбора консультационной фирмы	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6

	<b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>			
9	Техническое задание консультационной фирме  1. Техническое предложение 2. Назначение технического задания 3. Содержание и структура технического задания  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Составление технического задания	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
10	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом  1. Методы общения и убеждения 2. Методы обучения руководства и персонала 3. Этические проблемы консультирования 4. Личностные качества консультанта  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Роль заказчика в консультационном проекте	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
11	Процесс консультирования и организация выполнения работ  1. Понятие процесса управленческого консультирования 2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования 3. Организация процессов управленческого консалтинга и их характеристика  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Формы соглашений, структура и содержание контракта между клиентом и консультационной фирмой	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
12	Роль контроля в процессе управленческого консультирования  1. Назначение контроля 2. Формы проведения контроля 3. Промежуточные и итоговые отчеты  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Характеристика контроля в консалтинговом процессе	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6
13	Результативность и эффективность консультирования  1. Качество консультационных услуг 2. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные 3. Основные характеристики при оценке процесса консультирования 4. Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий 5. Оценка выгод, получаемых консультантом  <b>Занятия в интерактивной форме – 50%</b>	– дискуссия; – опрос; – тестирование	Оценка процесса консультирования Система измерителей и оценок в клиентской организации.	8.2 8.3 8.4 8.5 8.6

## 6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

#### Очная/заочная форма обучения

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Трудоёмкость в часах
Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Исторический обзор управленческого консультирования, деловые услуги, понятие консультационной деятельности, особенности консультационных услуг, виды консультационных услуг	2/5
Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Международная классификация консультационных услуг. Российская классификация консультационных услуг.	3/5
Классификация методов консультирования.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	3/5
Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Типология управленческого консультирования.	3/5
Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Критерии профессионализма консультанта	3/5
Области управленческого консультирования.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций;	Специфика консультационной деятельности в России.	3/5



	– индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами		
Рынок управленческого консультирования	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Становление рынка консультирования в России.	3/5
Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Технические и финансовые критерии отбора консультационной фирмы	3/5
Техническое задание консультационной фирме.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Составление технического задания	3/4
Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Роль заказчика в консультационном проекте	3/4
Процесс консультирования и организация выполнения работ	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Формы соглашений, структура и содержание контракта между клиентом и консультационной фирмой	3/4
Роль контроля в процессе управленческого консультирования	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам; – выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	Характеристика контроля в консалтинговом процессе	3/4
Результативность и эффективность консультирования.	– подготовка к практическому занятию по предложенным вопросам;	Оценка процесса консультирования Система измерителей и оценок в	3/4

	– выполнение презентаций; – индивидуальные консультации по наиболее сложным темам; – работа с текстами	клиентской организации.	
<b>Итого</b>	–		<b>38/60</b>

## 6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

### Примеры тестовых заданий (аудиторная самостоятельная работа)

*1. В чем состоит назначение консультирования?*

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

*2. Характерной чертой управленческого консультирования является:*

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

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

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

*4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:*

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

*5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:*

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.

4. Фирма, работающая в сфере услуг.

6. *Управленческое консультирование — это понятие:*

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

7. *В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:*

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

8. *Предметом консультирования являются:*

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

9. *Основной задачей консультирования являются:*

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

10. *Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:*

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

11. *Управленческое консультирование предполагает:*

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

*12. Компании привлекают консультантов по управлению для:*

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

*13. К консалтингу следует относиться:*

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. Этические стандарты консультирования:

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

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

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

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

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

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.

2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

*18. Консультационные услуги оказываются в следующих формах*

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

*19. Процесс консультирования:*

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

*20. Кто является субъектом консультирования?*

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

*21. Объектами консультирования могут являться:*

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

*22. Консультант — это:*

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.

*23. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:*

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.

3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

*24. Эффективный консультант должен:*

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

*25. Одиночный консультант:*

1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

*26. Условием оказания консультационной помощи является:*

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

*27. Основным фактором производства консультационных услуг является:*

1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.

*28. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:*

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

*29. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:*

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

*30. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:*

1. Планирование задания.

2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

### **Примеры тем для дискуссии (аудиторная самостоятельная работа)**

1. Разработка модели поиска и выбора консультанта.
2. Дайте оценку результативности предложенной модели.
3. Модель процесса поиска и выбора консультанта.

### **Темы для подготовки реферата (внеаудиторная самостоятельная работа)**

1. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.
2. Консалтинг – как практическая форма реализации интеллектуальной собственности.
3. Менеджмент-консалтинг как вид консультационной деятельности.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **7.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы» рабочей программы дисциплины.

### **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений**

#### **Оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной**

Компетенция	Типовые задания
<b>ПKN-3:</b> Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности	<p style="text-align: center;"><b>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем».</li> <li>• «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».</li> <li>• «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».</li> </ul>

организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».</li> <li>• «Мы не хотим разыгрывать «романы». У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».</li> <li>• «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего».</li> </ul> <p>Из этих суждений можно сделать вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.</p> <p><u>Задание</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как убедить российского клиента в необходимости использования управленческого консалтинга в бизнесе? Приведите 3-4 аргумента в пользу приобретения консультационных услуг</li> <li>2. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2.</b></p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• О многом могут сказать рекламные материалы консультанта, а также визитные карточки его сотрудников. Информативность и хорошее полиграфическое исполнение свидетельствуют о солидности фирмы.</li> <li>• Документ, содержащий коммерческое предложение, должен быть хорошо структурирован и оформлен, отражать постановку задачи и методы ее решения.</li> <li>• Предлагаемый консультантом состав команды для выполнения консалтингового проекта и описание предыдущего опыта компании должны убедительно свидетельствовать о способности компании успешно решить поставленную задачу.</li> <li>• Надежным источником информации о консультанте и о консалтинговой компании являются отзывы предыдущих клиентов.</li> </ul> <p><u>Задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какими личностными качествами на Ваш взгляд должен обладать консультант?</li> <li>2. В чем состоит проблема совместимости консультанта и клиента?</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3.</b></p> <p>Рассмотрите ситуацию «<i>Эволюция отрасли</i>» и ответьте на вопросы. Представьте свой ответ в виде презентации</p> <p>Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке</p>
-------------	---



следующих вопросов. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры? В частности, ведет ли какая-либо тенденция в отрасли к снижению или повышению барьеров мобильности; к усилению или ослаблению относительной власти клиентов? Если подобные вопросы в систематизированном виде ставятся в отношении всех конкурентных сил и лежащих в их основе экономических причин – в результате будет получена картина, отражающая существенные проблемы эволюции отрасли.

Методом прогнозирования вероятных направлений отраслевой эволюции является концепция жизненного цикла продукта. Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов – выход на рынок, рост, зрелость и спад. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж. График роста объема продаж отрасли имеет вид S-образной кривой, что объясняется процессом инноваций и распространения нового продукта. Плоская кривая, характерная для начального этапа роста отрасли, отражает трудности преодоления покупательской инерции и стимулирования пробных продаж нового продукта. Быстрый рост происходит, когда множество покупателей (клиентов) устремляются на рынок, если продукт успешно прошел проверку. Расширение круга потенциальных покупателей (клиентов) в конечном счете достигает предела, что ведет к прекращению его быстрого роста и установлению темпов на уровне, соответствующем темпам роста релевантной группы покупателей (клиентов). Наконец, появляются новые продукты-субституты, и рост сходит на нет.

**Вопросы для обсуждения:**

Выберите три консалтинговых организации (международную, федеральную и региональную). Для каждой организации из трех подробно опишите эволюционные процессы: долгосрочные изменения темпов роста; изменения в обслуживаемых сегментах рынка; накопление клиентами знаний о продукте; снижение уровня неопределенности; распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний; накопление опыта (кривая обучения); расширение (или сокращение) масштабов; изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов или уровня инфляции; освоение новой продукции; инновации в сфере маркетинга; инновации технологических процессов; структурные изменения в смежных отраслях; изменения государственной политики; вхождение новых и уход старых конкурентов.

**2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности**

*Деловая игра «Консультант по маркетингу и предприниматель»*

Участники разбиваются на фирмы (команды), которые объединяются в две группы. Каждая группа фирм «производит» свой товар или набор товаров в ассортименте, т.е. разрабатывает подробную спецификацию и создает рисунки, изображающие данные товары. Фирмы, входящие в состав одной группы, являются конкурентами. Все участники игры из фирм другой группы, выпускающие другой товар, и администрация игры являются потребителями. Цель каждой фирмы – достижение максимального объема продажи товара, разработанного на основе изучения законов рынка, потребительских оценок и предпочтений.

*Задачи участников игры*

- разработка анкеты и проведение опроса потребителей;
- разработка товара;
- разработка фирменного стиля;
- создание печатной рекламы;
- написание сценария рекламного ролика;

	<p>– проведение пробной продажи и обсуждение результатов.</p> <p><b>3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Проведите экспертное консультирование в виде письменного аналитического обзора литературы, нормативных источников, практики на одну из ниже представленных проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прав ли покупатель в магазине, если откажется оплачивать разбитый бокал;</li> <li>- отсутствие экономического образования на эффективность управленческой деятельности руководителя;</li> <li>- необходимость непрерывного процесса обучения в организации;</li> <li>- возможность выведения некоторых функциональных направлений организации на аутсорсинг.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2.</b></p> <p>Вам предлагается создать качественный тренинг по подготовке ге-роев, а также секундантов для передачи В.Р. Соловьева «Поединок» на канале РТР. Герои и секунданты уже отобраны, и их надо подготовить для эфира. Продолжительность подготовительной, исследовательской работы – 1 квартал. Время, отводимое на тренинг 1 человека: 2 встречи по 60 – 70 минут. Опишите основные шаги, которые Вы намерены сделать.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3.</b></p> <p>Выберите один из современных методов, методов активизации мышления или групповых методов, которые используются в управленческом консалтинге, и с практической точки отработайте их на своей учебной группе, соблюдая полную методологию использования этого метода.</p>
<p><b>ПКН-5:</b> Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений в организации</p>	<p><b>1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1.</b></p> <p>Рассмотрите ситуацию «Евроокна» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.</p> <p>В компании «Евроокна» сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен?</p> <p>В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в Интернете.</p> <p>Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, – рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна». – Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу задач, которые так сразу не решить».</p> <p>Два года назад в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество</p>

	<p>повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличили число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах, – говорит Татьяна Брагина. – Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбои. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы».</p> <p>Как правило, 90 – 95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на «горячую линию» к диспетчеру. Он выясняет суть проблем, передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджер выезжает к клиенту.</p> <p>Первая сложность – определить оптимальный штат отдела. С августа 2005-го он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.</p> <p>Чтобы занять набранных специалистов в «низкий» сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени, – замена разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов.</p> <p>В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдавать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.</p> <p>Каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость. Отчасти решение проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет; когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы. Кроме того, в «Евроокнах» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями.</p> <p>В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. «Евроокна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация – интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: «Тут зависит от множества тонкостей – как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента».</p>
--	--

	<p>Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет. В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за компанию, – замечает Татьяна Брагина. – Естественно, за все надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».</p> <p><b>Вопросы и задания:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите основные функции отдела рекламаций.</li> <li>2. Как оптимизировать работу отдела с точки зрения численности и квалификации сотрудников?</li> <li>3. Разработайте систему мотивации сотрудников отдела рекламаций.</li> </ol> <p><b>Задание 5.</b> <i>Рассмотрите ситуацию «Консалтинг в маркетинге» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.</i></p> <p>Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту – слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.</p> <p>С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами.</p> <p>Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);</li> <li>2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;</li> <li>3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию</li> </ol>
--	---

корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;

4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

В подобной ситуации (а их бывает довольно много, недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

Один из возможных в этой ситуации вариантов действий – предоставить заказчику доклад по итогам организационной диагностики, показывающий, какие проблемы службы сбыта могут быть решены ее собственными силами (или при помощи тренинга), а какие связаны с общефирменными проблемами. После этого можно попытаться вывести клиента на самостоятельное переформулирование основных проблем. Очень важно выяснить, в чем сам заказчик видит базовые, коренные проблемы своей компании. Если это в какой-то мере удастся, если клиент оказывается готовым посмотреть критически не только на деятельность своих подчиненных, но и свою собственную управленческую деятельность, то консультант совместно с ним составляет план развития компании. Эта политика должна, во-первых, оптимальным образом задействовать внутренний потенциал развития компании в целом, во-вторых, предоставить персоналу компании возможности по раскрытию и использованию своего личностного потенциала и, в-третьих, заложить основы для внутрифирменного единства и эффективной, согласованной работы подразделений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?
3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?
4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

**2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации**

#### **Задание 1**

*Рассмотрите ситуацию «Управление сбытовой деятельностью ЗАО "Новгородский хлебозавод"» и ответьте на вопросы, выступив в*

роли внутренних консультантов.

ЗАО «Новгородский хлебозавод» является производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, таких как пряники, печенье, баранки, сушки, вафли, вафельные конфеты и торты, восточные сладости, макароны и т.п. Ассортиментный перечень составляет более 150 наименований.

Предприятие обладает производственными цехами (макаронный, прянично-бараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательными подразделениями (администрация, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный отдел, АХО).

#### *Анализ работы отдела сбыта предприятия*

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, куда также входят транспортный отдел и отдел маркетинга. Штатный состав отдела сбыта следующий: начальник отдела; диспетчер по работе с магазинами города; старший оператор по работе с клиентами; оператор отдела сбыта; менеджер региональных продаж; менеджеры по работе с магазинами города (6 человек); региональные торговые представители (5 человек); кладовщики складов готовой продукции (4 человека); грузчики-экспедиторы отдела сбыта (10 человек). Итого численность отдела сбыта составляет 30 человек.

#### *Каналы распределения продукции ЗАО «Новгородский хлебозавод»*

1. Предприятие имеет три собственных фирменных магазина, осуществляющих розничную продажу. Один магазин находится при предприятии, остальные два – в районе города. Доставка в магазины осуществляется собственным автотранспортом предприятия.

2. Продукция предприятия также реализуется через магазины города. Доставка осуществляется автотранспортом предприятия посредством кольцевого развоза. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города и организует три рейса по городу: одна автомашина на два-три района города. Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

3. Продукцию отгружают частным предпринимателям (самовывоз).

4. Продукция через региональных торговых представителей реализуется в близлежащих регионах. Доставка осуществляется в магазины автотранспортом предприятия. В обязанности региональных представителей входят сбор заявок с клиентов и контроль дебиторской задолженности, анализ региональных рынков сбыта.

5. Оптовые предприятия города, области и ближайших областей приобретают продукцию предприятия с целью последующей перепродажи. Этот канал распределения подразумевает самовывоз продукции.

6. Предусмотрены индивидуальные договоры с независимыми оптовиками о доставке продукции автотранспортом предприятия (вне зависимости от того, куда осуществляется доставка: в районе городской черты или за ее пределы). Например, предприятие осуществляет такую доставку в Московскую, Ивановскую, Владимирскую, Костромскую, Ярославскую и другие области.

Таким образом, предприятие имеет различные каналы товародвижения. Из них первые четыре канала наиболее затратные (содержание собственных магазинов, заработная плата их персонала, транспортные затраты на единицу продукции велики, так как доставка осуществляется маленькими партиями и др.).

Последние два канала имеют гораздо меньшие транспортные издержки не только за счет более крупных партий, но и за счет того, что

большинство оптовиков берут на себя этот вид затрат. Однако развитие этих каналов сбыта слабое.

Причина этого кроется в недостаточном внимании к этим способам реализации готовой продукции руководства предприятия, следствием чего является отсутствие должного финансирования.

Среднемесячный объем реализации предприятия представлен в таблице. Емкость рынка города составляет приблизительно 5,8 млн руб. в месяц. Как видно из представленной таблицы, ЗАО «Новгородский хлебозавод» покрывает лишь небольшую часть этой потребности. Анализ деятельности менеджеров по городским продажам показал неэффективность их работы. Объемы реализаций предприятия по этому направлению возможно увеличить более чем на 50%. Однако для увеличения объемов сбыта существуют и другие препятствия: высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость); сильная конкуренция на рынке; несоответствие качества ее цене.

*Среднемесячный объем реализации предприятия*

Вид продажи	Объем реализации, млн руб.	Удельный вес, %
Фирменная торговля в городе	0,4	6,2
Фирменная торговля в регионах	0,8	12,3
Торговые точки города, в том числе частные предприниматели	1,3	20
Оптовые посредники города	1,1	16,9
Оптовые посредники в регионах	2,9	44,6
ИТОГО	6,5	100

*Анализ работы транспортного отдела предприятия*

В обслуживании потребителей задействовано 14 машин грузоподъемностью 10; 5; 3; 1,5 т. Анализ работы транспортного цеха показал следующие узкие места.

1. В сложившейся ситуации в рейс по городу отправляются в основном машины грузоподъемностью 5 т. Это достаточно большие машины, удобные для грузчиков при разгрузке продукции, однако имеющие большой расход топлива в условиях городской езды. При этом средний тоннаж одного рейса по городу вполне позволяет использовать машины грузоподъемностью 1,5 т, где разместится весь ассортимент и исключены пересортицы при погрузке/разгрузке. Экономия на топливе при такой работе составит до 50%.

2. Покупка топлива водителями автотранспорта осуществляется за наличный расчет, что ведет к сложностям в контроле за расходами.

3. Автомашин предприятия (в основном крупнотоннажные) следуют из регионов порожние. Нет вариантов использования автотранспорта во время обратного следования.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте краткую характеристику хозяйственной ситуации, сложившейся в ЗАО «Новгородский хлебозавод».

2. Проанализируйте каналы распределения готовой продукции предприятия. Определите, какие каналы являются прямыми, а какие – косвенными; какие – одноуровневыми, а какие – многоуровневыми.

3. Проанализируйте данные об объемах реализации продукции предприятием. С учетом других имеющихся данных сделайте выводы о наиболее перспективном канале сбыта готовой продукции. Какие проблемы необходимо решить для развития этих каналов?

4. Подумайте и представьте список мероприятий, необходимых для реорганизации или модификации каналов распределения с целью повышения экономических результатов предприятия (снижение

	<p>логистических затрат, увеличение объемов реализации и т.п.).</p> <p>5. Ответьте на вопрос, будут ли необходимы мероприятия по расширению или сокращению штата коммерческой службы предприятия в условиях внедрения ваших предложений, а так же, как должен ставиться вопрос о финансировании, возможных рисках и информационных потоках.</p>
--	---

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность и содержание консультационной деятельности.
2. Консалтинг как наука.
3. Консалтинг как искусство.
4. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
5. Особенности управленческого консультирования в РФ.
6. Классификация методов консультирования.
7. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.
8. Консалтинг как форма бизнеса.
9. Субъекты и объекты консультирования.
10. Виды и формы консультирования.
11. Профессиональные консультанты.
12. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
13. Области управленческого консультирования.
14. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
15. Особенности получения информации, требующейся для реализации проекта.
16. Рынок управленческого консультирования.
17. Выбор консультационной фирмы (консультанта).
18. Поиск консультационной фирмы (консультанта).
19. Техническое задание консультационной фирме.
20. Анализ предложений консультационных фирм.
21. Консультации в области управления проектами.
22. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала.
23. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
24. Процесс консультирования и организация выполнения работ.
25. Роль контроля в процессе управленческого консультирования.
26. Результативность и эффективность консультирования.
27. Модель эффективного консультанта в управленческой сфере
28. Особенности консалтинга в региональном уровне.



### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Законодательные и нормативные акты**

1. Указ Президента РФ «О стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» Президент Российской Федерации Москва, Кремль 19 декабря 2012 года, №1666  
<http://www.minnation.senat.org/Strategiya-2025.html>

#### **Основная литература**

2. Управленческое консультирование / Блинов А.О., Дресвянников В.А. - М.: Дашков и К, 2018. - 212 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/>

3. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016, 2017, 2018. - 202 с – Режим доступа: <http://znanium.com/>

4. Управленческое консультирование: Учебное пособие / Соколова М. М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016, 2017, 2018. - 215 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/>

5. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 305 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/>

#### **Дополнительная литература**

6. Управленческое консультирование субъектов малого бизнеса в туристско-рекреационном комплексе России : монография / С.И. Самыгин, М.А. Васьков, М.А. Коргова, Ю.М. Ильева. — Москва : Русайнс, 2018. — 160 с.. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/925861>

### **9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Образовательные ресурсы интернет-репозитория, в том числе КОПР, обзорные лекции, тестовые базы. — URL: <http://repository.vzfei.ru>. Доступ по логину и паролю.

2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» (доступ через интернет-репозиторий образовательных ресурсов ВЗФЭИ). — URL: <http://repository.vzfei.ru>. Доступ по логину и паролю.

3. Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». — URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.

4. Интернет-репозиторий образовательных ресурсов ВЗФЭИ, который является специфично организованной ЭБС, дополненной развитой системой функций обучения. — URL: <http://repository.vzfei.ru>. Доступ по логину и паролю.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Целью методических рекомендаций для студентов является обеспечение оптимальной организации процесса изучения дисциплины и выполнения различных форм самостоятельной работы.

### **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управленческий консалтинг» предполагает более глубокую проработку ими отдельных тем курса, определенных программой. Основными видами и формами самостоятельной работы студентов по данной дисциплине являются: самоподготовка по отдельным темам; подготовка к дискуссиям, выполнение практических заданий; выполнение контрольной работы и подготовка экзамену.

Реализация программы дисциплины предусматривает использование разнообразных форм и методов, основанных на принципах развивающего образования и создания специальной образовательной среды.

Основные формы работы со студентами:

- семинарское и практическое занятие в активной и интерактивной формах;
- консультации;

При изучении дисциплины большое внимание уделяется интерактивным формам обучения. Они нужны, чтобы приучить студентов пользоваться всеми доступными возможностями эффективного получения знаний, приобретать в ходе творческой деятельности дополнительные навыки, используя новейшие технологические достижения.

В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы дисциплины. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой дисциплины. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной

работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Семинарские занятия. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1) первый - организационный;
- 2) второй - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и

навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со слуховой и зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования у студентов.

Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект - это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускаются и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому,

о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание нормативных актов, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом.

В заключение преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги семинара. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

Формы семинарских занятий:

#### 1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии - выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия - стадия оценки - обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед преподавателем ставятся следующие задачи:

начать обмен мнениями;

- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.

- не уходить от темы;

- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третья стадия - стадия консолидации - предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

## 2. Проведение занятий с разбором конкретных ситуаций (КС) и кейсов.

Преподаватель предварительно предупреждает студентов о тематике занятия по разбору КС. Предлагаемая тема обязательно должна быть изучена студентами на лекциях, предшествующих данному занятию. Ситуации представляют собой реальные, практически возможные случаи, которые не должны быть надуманными, но и не следует делать их слишком простыми.

Ситуация составляется так, чтобы решение было обоснованно действующими конкретными правовыми нормами. Определяется круг вопросов, подлежащих обязательному выяснению, без которых нельзя обосновать заключительное решение. Можно разделить студентов на небольшие группы, чтобы избежать дискуссий и обеспечить темп принятия конкретных решений. Преподаватель называет тему КС, может кратко обосновать её значимость и напомнить, что вопросы данной темы прорабатывались в прочитанной студентам лекции.

Группы могут принять решение по отдельным вопросам или по ситуации в целом. Группы могут иметь разные мнения, точки зрения. Главное, чтобы суждения обосновывались правовыми нормами. Предлагаемые решения обсуждаются студентами в группах и вырабатываются коллективные заключения, которые оцениваются преподавателем. При разборе КС нет распределения ролей между студентами. В процессе овладения студентами знаний и методикой их применения Разбор КС позволяет закрепить полученные знания на основе разбора наиболее сложных, влекущих значительное число ошибок случаев из предпринимательской и хозяйственной практики.

Следует вместе со студентами сформулировать ряд вопросов необходимых для разбора и принятия решения по данной ситуации. Правомерен ли отказ в регистрации? Законно ли решение регистрирующего органа, что в результате реорганизации могут пострадать кредиторы кооператива?

Студенту необходимо научиться обосновывать принимаемые решения конкретными правовыми нормами. Студенты для разбора КС должны пользоваться Гражданским кодексом, Федеральными законами, а также подзаконными нормативными правовыми актами и по своим группам самостоятельно обсуждать проблему, подбирать соответствующие правовые нормы. Для принятия решения устанавливается контрольное время.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы.

Основными формами самостоятельной работы являются: самостоятельное изучение определенного вопроса путем проработки рекомендованной литературы и нормативно-правовой базы.

Самостоятельное изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы дисциплины, особое внимание, уделяя целям и задачам,

структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется получить в Библиотечно-информационном центре университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной самостоятельной работы по изучению дисциплины. А также студентам необходимо поработать в справочно-правовых системах, например таких, как «Консультант-Плюс», «Гарант», найти и проанализировать, рекомендованные преподавателем нормативно-правовые акты.

Самостоятельное изучение темы предполагает составление конспектов.

При самостоятельном решении ситуационных задач студенты должны исходить из того, что фактические данные, изложенные в задачах, предполагаются установленными и доказанными. Однако возможно (а в определенных случаях и необходимо) логическое домысливание некоторых фактических обстоятельств, имеющих правовое значение (например, о наличии или отсутствии заявления ответчика о применении срока исковой давности, наличии умысла со стороны лица, причинившего вред имуществу и др.). Решение задачи должно быть обосновано с точки зрения гражданского и банковского законодательства, т.е. студенту необходимо при ответе на поставленные в задании вопросы руководствоваться действующими нормативными правовыми актами и обязательно приводить в своем решении ссылку на них.

Решение задачи должно начинаться с четкого ответа на поставленный в задаче вопрос, после чего данный ответ следует аргументировать, ссылаясь на нормы закона и (или) подзаконных актов. При возникновении проблем с выполнением контрольной работы студент имеет право своевременно обратиться за консультацией к преподавателю.

Консультации являются одной из основных форм оказания помощи студентам в их самостоятельной работе по изучению дисциплины. Они проводятся накануне семинаров, в ходе написания дипломных работ, а также при подготовке к экзамену.

Важной частью самостоятельной работы является чтение учебной литературы, анализ нормативно-правовых актов и судебной практики, что позволяет ориентироваться в системе тех знаний, умений и навыков, которые формируют заявленные компетенции. При подготовке студентов к практическим занятиям по курсу необходимо ориентироваться в системе предпринимательского законодательства и знать основные положения нормативных правовых актов рекомендованных к изучению.

Предлагается следующий алгоритм подготовки студентов к семинарским/практическим занятиям поиск в литературе теоретической информации на предложенные преподавателем вопросы;

- осмысление полученной информации, освоение терминов и понятий;
- подборка нормативных актов, регулирующих заданные вопросы;
- составление плана ответа на каждый вопрос.

В целях реализации индивидуального подхода к обучению студентов, осуществляющих учебный процесс по собственной траектории в рамках индивидуального рабочего плана, изучение данной дисциплины базируется на следующих возможностях: обеспечение внеаудиторной работы со студентами в том числе в электронной образовательной среде с использованием соответствующего программного оборудования, дистанционных форм обучения, возможностей интернет-ресурсов, индивидуальных консультаций и т.д.

**11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

- Электронно-библиотечная система Znanium.com издательства «ИН-ФРА-М»
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU
- Электронно-библиотечная система BOOK.ru
- Справочные правовые системы «Консультант»
- Программное обеспечение: Microsoft Office, программы для работы в интернете и др.

**12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходимы аудитория для чтения лекций и проведения практических занятий, оснащенная ЛЦД проектором.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.