

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)



**СОГЛАСОВАНО**

Директор института заочного  
образования

\_\_\_\_\_ / С.Е. Спесивцева

« 31 » марта 20 21 г.



**УТВЕРЖДАЮ**

Директор института экономики и  
менеджмента

\_\_\_\_\_ / Ю.А. Дорошенко

« 31 » марта 20 21 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины**

**Управленческий консалтинг**

направление подготовки:

38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очно-заочная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955;
- учебного плана, утвержденного Ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель: канд.соц.наук, доц.

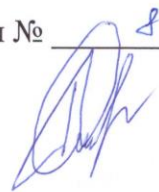


Ж.Н. Авилова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры социологии и управления

« 26 » марта 20 21 г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



В.Ш. Гузаиров

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой социологии и управления

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



В.Ш. Гузаиров

« 26 » марта 20 21 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 20 21 г., протокол № 7

Председатель канд.экон.наук, доц.



Л.И. Журавлева

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональная компетенция	<p><b>ПК-1.</b> Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале, осуществлять деятельность по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала с использованием современных информационных технологий</p>	<p><b>ПК-1.6.</b> Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом</p>	<p><b>Знания:</b> источников обеспечения организации кадрами; стадий и этапов консалтингового процесса; видов и форм оказания консультационных услуг; целей и задач управленческого консалтинга; ценовых стратегий в консалтинге; нормативно-правового регулирования консалтинговой деятельности; этических норм консалтинга</p> <p><b>Умения:</b> формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом</p> <p><b>Навыки:</b> разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации</p>
	<p><b>ПК-2.</b> Способен организовывать и проводить оценку персонала организации</p>	<p><b>ПК-2.4.</b> Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты по вопросам рынка труда по вопросам оценки персонала организации</p>	<p><b>Знания:</b> технологий, процедур и методов оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методов организационной диагностики; инструментов маркетинга консультационных услуг; способов отбора консультантов</p> <p><b>Умения:</b> консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации</p>

			консалтинговых проектов <b>Навыки:</b> разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования
--	--	--	--

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1. Компетенция ПК-1.** Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале, осуществлять деятельность по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами

Стадия	Наименования дисциплины
1	Информационные технологии в управлении персоналом
2	Кадровая политика и кадровое планирование
	Компьютерная диагностика профессиональной пригодности
3	Рынок труда и занятости населения
4	Рекрутмент
5	Организация работы кадрового агентства
6	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
7	Производственная преддипломная практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

**2. Компетенция ПК-2.** Способен организовывать и проводить оценку персонала организации.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами

Стадия	Наименования дисциплины
1	Правовое регулирование профессиональной деятельности
2	Экономика управления персоналом
3	Экономика организации
4	Регламентация и нормирование труда
5	Оценка персонала
6	Модели профессиональных компетенций персонала организации
7	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
8	Производственная преддипломная практика
9	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зач. единиц, 216 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки: 3

Форма промежуточной аттестации экзамен

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 10
Общая трудоемкость дисциплины, час	216	216
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	40	40
лекции	18	18
лабораторные	-	-
практические	18	18
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	4	4
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	176	176
Курсовой проект	-	-
Курсовая работа	-	-
Расчетно-графическое задание	-	-
Индивидуальное домашнее задание	9	9
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	131	131
Экзамен	36	36

### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 5 Семестр 10

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
<b>Модуль 1. Управленческий консалтинг: понятие и принципы</b>					
<b>1. Теоретические основы управленческого консалтинга</b>					
	Управленческий консалтинг: понятие и подходы. Понятие управленческого консалтинга. Источники обеспечения организации кадрами. Современные подходы к определению консалтинга. Потребность в консультационных услугах. Характерные черты и принципы управленческого консалтинга	2	2		8
<b>2. Цели и задачи управленческого консалтинга</b>					

	Цели, задачи и актуальность управленческого консалтинга. Основные причины приглашения консультантов. Управленческие и деловые проблемы, решаемые консультантами.	1	1		8
<b>3. Виды и формы оказания консультационных услуг</b>					
	Типология управленческого консультирования. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Формы оказания консультационных услуг.	1	1		8
<b>4. Субъекты и объекты консультирования</b>					
	Участники процесса консультирования. Субъекты и объекты консультирования. Внешние и внутренние консультанты. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.	1	1		8
<b>Модуль 2. Методологические основы консалтинговой деятельности</b>					
<b>5. Методы управленческого консалтинга</b>					
	Понятие метода, методики и методологии консультирования. Методы диагностики, методы решения проблем, методы реализации, методы работы с клиентом, методы организационного развития. Классификация методик по критерию инвестиций. Технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.	1	1		8
<b>6. Экспертное, процессное и обучающее консультирование</b>					
	Экспертное консультирование, процессное консультирование, обучающее консультирование. Метод Т-группы. Разработка и реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации	1	1		8
<b>7. Стадии и этапы консультационного процесса</b>					
	Предпроектная стадия: осознание клиентом наличия проблемы, определение задач (техническое задание), техническое и финансовое предложение клиенту. Проектная стадия: диагностика, сбор данных на объекте и их обработка, систематизированное определение проблемы, разработка решений, определение поля допустимых решений, выбор рекомендуемых решений, представление решений руководству клиентской организации, внедрение решений, разработка программы внедрения, внедрение, контроль за внедрением, оценка результатов проекта, окончательное завершение, выход консультанта из организации клиента.	2	2		8
<b>8. Разработка технического задания и консультационного предложения</b>					
	Назначение и функции технического задания. Консультационное предложение: разработка и содержание. Формирование технического задания и консультационного предложения по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.	1	1		8
<b>9. Организационная диагностика</b>					
	Задачи диагностики. Методы диагностики. Оценка персонала организации. Обработка и анализ полученной информации. Разработка и сопровождение	1	1		8

	консалтинговых проектов в сфере оценки персонала организации Структура отчета по организационной диагностике.				
<b>10. Оценка результатов консультирования</b>					
	Качество консультационных услуг. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные, количественные и качественные. Контроль выполнения проекта (мониторинг и оценка результатов). Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом.	1	1		8
<b>Модуль 3. Рынок консалтинговых услуг</b>					
<b>11. Ценовые стратегии в консалтинге</b>					
	Основные формы установления цены на консалтинговые услуги: 1) повременная оплата; 2) фиксированная недифференцированная оплата; 3) процент от стоимости объекта консультирования или результата; 4) комбинированная оплата. Платные и бесплатные услуги консультанта. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система <i>retaining</i> . Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. Содержание и выбор ценовой стратегии.	1	1		8
<b>12. Маркетинг консалтинговых услуг</b>					
	Консалтинг как профессия. Условия вхождения в консалтинговый бизнес. Сущность и основные принципы маркетинга консультационных услуг. Приемы и методы маркетинга консультационной фирмы. Этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг. Инструменты маркетинга. Завоевание лояльности клиента. Управление процессом маркетинга.	1	1		8
<b>13. Выбор консультационной фирмы (консультанта)</b>					
	Способы отбора консультантов. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Составление предварительного списка. Поиск информации о фирмах. Систематизация полученной информации. Источники информации. Стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме. Порядок оценки предложений.	1	1		8
<b>14. Нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности</b>					
	Зарубежный опыт государственного регулирования в сфере консалтинговых услуг. Государственное регулирование консалтинговых услуг. Договор на оказание консалтинговых услуг.	1	1		8

<b>15. Консультант-клиентские отношения</b>					
	Факторы, влияющие на отношения «консультант-клиент». Методы воздействия на систему клиента. Ролевая природа консалтинга. Поведенческие роли консультанта. Ресурсная и процессная роль консультанта.	1	1		8
<b>16. Этические нормы консалтинга</b>					
	Этические нормы деятельности консультантов. Пример этического кодекса профессиональных консультантов. Кодекс поведения европейской федерации ассоциаций консультантов по организации производства (ФЕАКО). Модель профессиональной компетенции консультанта. Основные принципы управления в профессии консультанта.	1	1		11
	<b>ВСЕГО</b>	<b>18</b>	<b>18</b>		<b>131</b>

## 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
<b>семестр № 8</b>				
1	Теоретические основы управленческого консалтинга	Теоретические основы управленческого консалтинга. Источники обеспечения организации кадрами.	2	6
2	Цели и задачи управленческого консалтинга	Цели и задачи управленческого консалтинга	1	6
3	Виды и формы оказания консультационных услуг	Виды и формы оказания консультационных услуг	1	6
4	Субъекты и объекты консультирования	Субъекты и объекты консультирования. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.	1	6
5	Методы управленческого консалтинга	Методы управленческого консалтинга. Технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.	1	6
6	Экспертное, процессное и обучающее консультирование	Экспертное, процессное и обучающее консультирование. Разработка и реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации.	1	6
7	Стадии и этапы консультационного процесса	Стадии и этапы консультационного процесса.	1	6
8	Разработка технического	Формирование технического	1	6



	задания и консультационного предложения	задания и консультационного предложения по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.		
9	Организационная диагностика	Методы организационной диагностики. Разработка и сопровождение консалтинговых проектов в сфере оценки персонала организации	1	6
10	Оценка результатов консультирования	Оценка результативности и эффективности консультирования.	1	6
11	Ценовые стратегии в консалтинге	Ценовые стратегии в консалтинге	1	6
12	Маркетинг консалтинговых услуг	Инструменты маркетинга консалтинговых услуг	1	6
13	Выбор консультационной фирмы (консультанта)	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Способы отбора консультантов.	1	6
14	Нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности	Нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности	1	6
15	Консультант-клиентские отношения	Консультант-клиентские отношения	1	6
16	Этические нормы консалтинга	Этические нормы консалтинга	1	6
ИТОГО:			18	96

### **4.3. Содержание лабораторных занятий**

Не предусмотрено учебным планом.

### **4.4. Содержание курсового проекта/работы**

Не предусмотрено учебным планом.

### **4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий**

#### **Темы ИДЗ**

1. Особенности организации службы управленческого консультирования в РФ.
2. Формы оказания консультационных услуг.
3. Реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации.
4. Внутрифирменное управленческое консультирование в транснациональных компаниях.
5. Информационное обеспечение деятельности управленческого консультирования.
6. Образовательная направленность управленческого консалтинга.
7. Особенности индивидуального управленческого консалтинга.
8. Консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов.
9. Подготовка кадров в службе управленческого консультирования.
10. Социально-психологические аспекты управленческого консультирования.
11. Инструменты маркетинга консалтинговых услуг.

12. Оценка эффективности внедрения процесса управленческого консультирования на предприятии.
13. Ценовые стратегии в консалтинге.
14. Оценка результативности и эффективности консультирования.
15. Проблемы лидерства в организации и пути их реализации с помощью консультационной фирмы.
16. Разработка и сопровождение консалтинговых проектов в сфере оценки персонала организации.
17. Формирование технического задания и консультационного предложения по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.
18. Роль управленческого консультирования в развитии предприятия.
19. Разработка и реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации.
20. Технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.
21. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.
22. Выявление управленческих проблем на предприятии с помощью управленческого консалтинга.

Индивидуальное домашнее задание (ИДЗ) посвящено вопросам совершенствования управленческой деятельности, обоснованию основных направлений и перспектив решения проблем. В основной части работы целесообразно вносить и обосновывать предложения организационного, управленческого, экономического характера, предложения по совершенствованию управленческой деятельности с применением методов управленческого консалтинга.

Проектная часть ИДЗ предполагает выполнение следующих видов работ:

1. разработка проекта консультационного предложения;
2. разработка проекта технического задания;
3. разработка проекта договора на оказание консультационных услуг;
4. разработка консалтингового проекта с описанием стадий и фаз консультационного процесса (в сфере привлечения или оценки персонала).

В ИДЗ необходимо рассмотреть организацию консалтинговых услуг: субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации; модель поиска и выбора консультанта, критерии профессионализма консультанта, а также стадии консультационного процесса: предпроектная стадия, особенности ведения переговоров при формулировании задачи; проектная стадия, организационная диагностика, методы получения информации, поиск и структурирование решений, разработка рекомендаций, анализ возможных последствий, рисков и неопределенностей, план-график работы, оформление проектной документации; послепроектная стадия, формирование отчета о проделанной работе, анализ деятельности консультанта; анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации, прямые и косвенные результаты; завершение проекта, оценка выгод, получаемых консультантом.

Общий объем ИДЗ – 15-20 страниц машинописного (компьютерного) текста.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1. Компетенция ПК-1.** Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале, осуществлять деятельность по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала с использованием современных информационных технологий

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
<b>ПК-1.6.</b> Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом	Экзамен, тестирование, защита ИДЗ, устный опрос (собеседование)

**2. Компетенция ПК-2.** Способен организовывать и проводить оценку персонала организации

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
<b>ПК-2.4.</b> Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты по вопросам рынка труда по вопросам оценки персонала организации	Экзамен, тестирование, защита ИДЗ, устный опрос (собеседование)

### 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

#### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов для экзамена

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Теоретические основы управленческого консалтинга (ПК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческий консалтинг: понятие и подходы. Современные подходы к определению консалтинга</li> <li>2. Источники обеспечения организации кадрами.</li> <li>3. Характерные черты и принципы управленческого консалтинга</li> </ol>
2	Цели и задачи управленческого консалтинга (ПК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели, задачи и актуальность управленческого консалтинга.</li> <li>2. Основные причины приглашения консультантов.</li> <li>3. Управленческие и деловые проблемы, решаемые консультантами</li> </ol>
3	Виды и формы оказания консультационных услуг (ПК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.</li> <li>2. Типология управленческого консультирования.</li> <li>3. Формы оказания консультационных услуг.</li> </ol>
4	Субъекты и объекты консультирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участники процесса консультирования.</li> <li>2. Субъекты и объекты консультирования.</li> </ol>

	(ПК-1)	3.Внешние и внутренние консультанты. 4.Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.
5	Методы управленческого консалтинга (ПК-2)	1.Методы диагностики, методы решения проблем, методы реализации, методы работы с клиентом, методы организационного развития. 2.Классификация методик по критерию инвестиций. 3.Технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.
6	Экспертное, процессное и обучающее консультирование (ПК-1)	1.Экспертное консультирование 2.Процессное консультирование 3.Обучающее консультирование. Метод Т-группы. 4.Разработка и реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации
7	Стадии и этапы консультационного процесса (ПК-1)	1.Предпроектная стадия. 2.Проектная стадия. 3.Послепроектная стадия
8	Разработка технического задания и консультационного предложения (ПК-1)	1.Назначение и функции технического задания. 2.Консультационное предложение: разработка и содержание. 3.Формирование технического задания и консультационного предложения по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.
9	Организационная диагностика (ПК-2)	1.Задачи и методы диагностики. 2.Оценка персонала организации. 3.Обработка и анализ полученной информации. 4.Структура отчета по организационной диагностике. 5.Разработка и сопровождение консалтинговых проектов в сфере оценки персонала организации
10	Оценка результатов консультирования (ПК-2)	1. Качество консультационных услуг. Установка критериев и внесение их в договор. 2. Контроль выполнения проекта (мониторинг и оценка результатов). 3. Оценка результативности и эффективности консультирования.
11	Ценовые стратегии в консалтинге (ПК-1)	1. Основные формы установления цены на консалтинговые услуги. 2. Содержание и выбор ценовой стратегии.
12	Маркетинг консалтинговых услуг (ПК-2)	1. Сущность и основные принципы маркетинга консультационных услуг. 2. Приемы и методы маркетинга консультационной фирмы. 3. Инструменты маркетинга. 4. Завоевание лояльности клиента.
13	Выбор консультационной фирмы (консультанта) (ПК-2)	1. Способы отбора консультантов. 2. Источники информации. 3. Порядок оценки предложений.
14	Нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности	1. Зарубежный опыт государственного регулирования в сфере консалтинговых услуг. 2. Государственное регулирование консалтинговых услуг.

	(ПК-1)	3. Договор на оказание консалтинговых услуг.
15	Консультант-клиентские отношения (ПК-2)	1. Факторы, влияющие на отношения «консультант-клиент». 2. Методы воздействия на систему клиента. 3. Ролевая природа консалтинга.
16	Этические нормы консалтинга (ПК-1)	1. Этические нормы деятельности консультантов. 2. Модель профессиональной компетенции консультанта. 3. Основные принципы управления в профессии консультанта.

### 5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы

Не предусмотрены учебным планом

### 5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

**1. Компетенция ПК-1.** Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале, осуществлять деятельность по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала с использованием современных информационных технологий

**ПК-1.6.** Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом

Собеседование предполагает специальную беседу с обучающимся и позволяет оценить объем его знаний по определенному разделу дисциплины «Управленческий консалтинг».

#### Типовые вопросы (вопросы для собеседования) по темам/разделам дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Теоретические основы управленческого консалтинга	Управленческий консалтинг: понятие и подходы. Понятие управленческого консалтинга. Источники обеспечения организации кадрами. Современные подходы к определению консалтинга. Потребность в консультационных услугах. Характерные черты и принципы управленческого консалтинга
2	Цели и задачи управленческого консалтинга	Цели, задачи и актуальность управленческого консалтинга. Основные причины приглашения консультантов. Управленческие и деловые проблемы, решаемые консультантами.
3	Виды и формы оказания консультационных услуг	Типология управленческого консультирования. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Формы оказания консультационных услуг.
4	Субъекты и объекты консультирования	Участники процесса консультирования. Субъекты и объекты консультирования. Внешние и внутренние консультанты. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.

5	Экспертное, процессное и обучающее консультирование	Экспертное консультирование, процессное консультирование, обучающее консультирование. Метод Т-группы. Разработка и реализация консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации
6	Стадии и этапы консультационного процесса	Предпроектная стадия: осознание клиентом наличия проблемы, определение задач (техническое задание), техническое и финансовое предложение клиенту. Проектная стадия: диагностика, сбор данных на объекте и их обработка, систематизированное определение проблемы, разработка решений, определение поля допустимых решений, выбор рекомендуемых решений, представление решений руководству клиентской организации, внедрение решений, разработка программы внедрения, внедрение, контроль за внедрением, оценка результатов проекта, окончательное завершение, выход консультанта из организации клиента.
7	Разработка технического задания и консультационного предложения	Назначение и функции технического задания. Консультационное предложение: разработка и содержание. Формирование технического задания и консультационного предложения по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.
8	Ценовые стратегии в консалтинге	Основные формы установления цены на консалтинговые услуги: 1) повременная оплата; 2) фиксированная недифференцированная оплата; 3) процент от стоимости объекта консультирования или результата; 4) комбинированная оплата. Платные и бесплатные услуги консультанта. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система <i>retaining</i> . Т вердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. Содержание и выбор ценовой стратегии
9	Нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности	Зарубежный опыт государственного регулирования в сфере консалтинговых услуг. Государственное регулирование консалтинговых услуг. Договор на оказание консалтинговых услуг.
10	Этические нормы консалтинга	Этические нормы деятельности консультантов. Пример этического кодекса профессиональных консультантов. Кодекс поведения европейской федерации ассоциаций консультантов по организации производства (ФЕАКО). Модель профессиональной компетенции консультанта. Основные принципы управления в профессии консультанта.

## Тестирование

Тестирование проводится на практическом занятии. Обучающемуся предоставляется индивидуальный вариант теста, на выполнение которого дается 1 академический час. Тест включает в себя 30 вопросов, с возможностью одиночного или множественного выбора.

### Примерные варианты тестовых заданий

**Тест 1.** Выберите один вариант ответа.

**1. Характерной чертой управленческого консультирования является:**

- а) некомпетентность;
- б) неопределенность;
- в) независимость. +

**2. 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.

**3. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:**

- а) консультативная служба, работающая по договору на оказание профессиональных консультационных услуг; +
- в) союз профессионалов-консультантов;
- в) общество независимых экспертов;
- г) фирма, работающая в сфере услуг;

**4. В какой ситуации НЕ стоит приглашать консультанта?**

- а) наличие проблемы;
- б) «игра с законом»; +
- в) недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- г) недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- д) высокая цена вопроса.

**5. Главным и обязательным предназначением управленческого консультирования является:**

- а) возможность усвоить определенные методы анализа и решения проблемного вопроса;
- б) оно должно приносить организации клиента добавленную ценность, которая должна быть материальным, измеримым вкладом в достижение главных целей клиента; +
- в) рост эффективности экономических показателей предприятия;
- г) совершенствование системы управления на предприятии.

**6. Информационное обслуживание как форма оказания консалтинговых услуг – это:**

- а) одна из двух основных видов деятельности информационного учреждения (первая – информационное обеспечение, т. е. создание совокупности информационных ресурсов – информационного фонда, справочного аппарата в виде БД, каталогов и т. п., являющихся необходимым условием для информационного обслуживания);
- б) предоставление статистических отчетов; составление прогнозов развития экономики и отрасли; справки по законодательству; предоставление сведений о надежности партнеров. +

**7. Информационное обслуживание как форма оказания консалтинговых услуг – это:**

- а) одна из двух основных видов деятельности информационного учреждения (первая – информационное обеспечение, т. е. создание совокупности информационных ресурсов – информационного фонда, справочного аппарата в виде БД, каталогов и т. п., являющихся необходимым условием для информационного обслуживания);
- б) предоставление статистических отчетов; составление прогнозов развития экономики и отрасли; справки по законодательству; предоставление сведений о надежности партнеров. +

**8. Кто является субъектом консультирования?**

- а) консультанты; +
- б) клиенты.

**9. Объектами консультирования могут являться:**

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

**10. Как по-другому называют консультантов-дженералистов?**

- а) основные консультанты;
- б) главные консультанты;
- в) универсалы. +

**11. Раскройте современные подходы к определению консалтинга.**

**12. Дайте характеристику основным формам установления цены на консалтинговые услуги.**

**13. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?**

**14. В чем заключается государственное регулирование консалтинговых услуг?**

**15. Какие положения фиксирует договор на оказание консалтинговых услуг**

**16. Приведите пример этического кодекса профессиональных консультантов.**

**17. Что включает модель профессиональной компетенции консультанта?**

**18. Перечислите характерные черты и принципы управленческого консалтинга.**

**19. Укажите достоинства и недостатки внешних и внутренних консультантов.**

**20. Дайте характеристику экспертного, процессного, обучающего консультирования.**

**21. Консалтинговый проект: стадии и этапы.**

**22. Укажите назначение и функции технического задания.**

**2. Компетенция ПК-2.** Способен организовывать и проводить оценку персонала организации.

**ПК-2.4.** Разрабатывает и сопровождает консалтинговые проекты в сфере оценки персонала организации.

Собеседование предполагает специальную беседу с обучающимся и позволяет оценить объем его знаний по определенному разделу дисциплины «Управленческий консалтинг».

**Типовые вопросы (вопросы для собеседования) по темам/разделам дисциплины**

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Методы управленческого консалтинга	Понятие метода, методики и методологии консультирования. Методы диагностики, методы решения проблем, методы реализации, методы работы с клиентом, методы организационного развития. Классификация методик по критерию инвестиций. Технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов.
2	Организационная диагностика	Задачи диагностики. Методы диагностики. Оценка персонала организации. Обработка и анализ полученной информации. Разработка и сопровождение консалтинговых проектов в сфере оценки персонала организации Структура отчета по организационной диагностике.
3	Оценка результатов консультирования	Качество консультационных услуг. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг.



		<p>Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг.</p> <p>Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные, количественные и качественные.</p> <p>Контроль выполнения проекта (мониторинг и оценка результатов).</p> <p>Оценка результативности и эффективности консультирования.</p> <p>Оценка преимуществ, получаемых клиентом.</p> <p>Оценка процесса консультирования.</p> <p>Оценка выгод, получаемых консультантом.</p>
4	Маркетинг консалтинговых услуг	<p>Консалтинг как профессия.</p> <p>Условия вхождения в консалтинговый бизнес.</p> <p>Сущность и основные принципы маркетинга консультационных услуг.</p> <p>Приемы и методы маркетинга консультационной фирмы.</p> <p>Этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг.</p> <p>Инструменты маркетинга.</p> <p>Завоевание лояльности клиента.</p> <p>Управление процессом маркетинга.</p>
5	Выбор консультационной фирмы (консультанта)	<p>Способы отбора консультантов.</p> <p>Критерии отбора консультантов: технические, финансовые.</p> <p>Составление предварительного списка.</p> <p>Поиск информации о фирмах.</p> <p>Систематизация полученной информации.</p> <p>Источники информации.</p> <p>Стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме.</p> <p>Порядок оценки предложений.</p>
6	Консультант-клиентские отношения	<p>Факторы, влияющие на отношения «консультант-клиент».</p> <p>Методы воздействия на систему клиента.</p> <p>Ролевая природа консалтинга.</p> <p>Поведенческие роли консультанта.</p> <p>Ресурсная и процессная роль консультанта.</p>

## Тестирование

Тестирование проводится на практическом занятии. Обучающемуся предоставляется индивидуальный вариант теста, на выполнение которого дается 1 академический час. Тест включает в себя 30 вопросов, с возможностью одиночного или множественного выбора.

### Примерные варианты тестовых заданий

**Тест 1.** Выберите один вариант ответа.

**1. По этапам консультационного процесса выделяют методы:**

- а) разработки, дополнений, утверждения изменений;
- б) подготовительный, начальный, рабочий, итоговый;
- в) совершенствования производственных процессов, работы с индивидуумом;
- г) диагностики, выработки решений, внедрения разработок и рекомендаций.

**2. На какие группы делятся методики по условиям применения?**

- а) универсальные, специализированные;
- б) беззатратные, низкозатратные, затратные.

**3. На какие группы делятся методики по критерию инвестиций?**

- а) универсальные, специализированные;
- б) беззатратные, низкозатратные, затратные.

**4. Нейтральное лицо, которое должно воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи и предложения – это:**

- а) фальсификатор;
- б) третья, независимая сторона;
- в) менеджер проекта;
- г) фасилитатор.

**5. Кто является родоначальником процессного консультирования?**

- а) Ричард Нельсон-Джоунс;
- б) Курт Левин;
- в) Эдгар Шейн;
- г) Фриц Стил.

**6. Какое понятие шире?**

- а) консалтинговый процесс;
- б) консалтинговый проект

**7. Какую стадию не включает консалтинговый процесс?**

- а) ознакомительную;
- б) предпроектную;
- в) проектную;
- г) послепроектную.

**8. Что указывается в техническом задании?**

- а) финансовое положение организации;
- б) структура организации;
- в) цель проекта и ожидаемые результаты;
- г) личностная характеристика консультанта.

**9. Консультационное предложение – это:**

- а) выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставлять свои услуги клиентам;
- б) готовое решение конкретной проблемы клиента;
- в) предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

**10. В фазу процесса консультирования «Диагностика» входят:**

- а) обучение клиента
- б) первый контакт с клиентом
- в) детальное изучение проблемы
- г) выработка решения.

**11. Какие технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов Вы знаете?**

**12. Назовите задачи и методы диагностики.**

**13. Назовите структуру отчета по организационной диагностике.**

**14. Охарактеризуйте результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные, количественные и качественные.**

**15. Что влияет на качество консультационных услуг?**

**16. Раскройте сущность и основные принципы маркетинга консультационных услуг.**

**17. Какие приемы и методы маркетинга консультационной фирмы используются наиболее эффективно?**

**18. Что входит в стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме?**

**19. Укажите методы воздействия на систему клиента.**

20. В чем заключается ролевая природа консалтинга?

21. Какие факторы, влияют на отношения «консультант-клиент»?

22. В чем отличие ресурсной и процессной ролей консультанта?

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	источников обеспечения организации кадрами; стадий и этапов консалтингового процесса; видов и форм оказания консультационных услуг целей и задач управленческого консалтинга; ценовых стратегий в консалтинге; нормативно-правового регулирования консалтинговой деятельности; этических норм консалтинга
	технологий, процедур и методов оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методов организационной диагностики; инструментов маркетинга консультационных услуг; способов отбора консультантов
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом
	консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов
Навыки	Владеть навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации
	Владеть навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание источников обеспечения организации кадрами; стадий и этапов консалтингового процесса; видов и форм	Не знает основные источники обеспечения организации кадрами; стадии и этапы консалтингового процесса; виды и формы	Знает основные источники обеспечения организации кадрами; стадии и этапы консалтингового процесса;	Знает основные источники обеспечения организации кадрами; стадии и этапы консалтингового процесса;	Знает основные источники обеспечения организации кадрами; стадии и этапы консалтингового

оказания консультационных услуг целей и задач управленческого консалтинга; ценовых стратегий в консалтинге; нормативно-правового регулирования консалтинговой деятельности; этических норм консалтинга	оказания консультационных услуг; цели и задачи управленческого консалтинга; ценовые стратегии в консалтинге; нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности; этические нормы консалтинга	виды и формы оказания консультационных услуг; цели и задачи управленческого консалтинга; ценовые стратегии в консалтинге; нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности; этические нормы консалтинга, при этом может допускать неточности формулировок	виды и формы оказания консультационных услуг; цели и задачи управленческого консалтинга; ценовые стратегии в консалтинге; нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности; этические нормы консалтинга	процесса; виды и формы оказания консультационных услуг; цели и задачи управленческого консалтинга; ценовые стратегии в консалтинге; нормативно-правовое регулирование консалтинговой деятельности; этические нормы консалтинга, может искать и классифицировать их самостоятельно
Знание технологий, процедур и методов оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методов организационной диагностики; инструментов маркетинга консультационных услуг; способов отбора консультантов	Не знает технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методы организационной диагностики; инструменты маркетинга консультационных услуг; способы отбора консультантов	Знает основные технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методы организационной диагностики; инструменты маркетинга консультационных услуг; способы отбора консультантов, при этом может допускать неточности формулировок	Знает основные технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методы организационной диагностики; инструменты маркетинга консультационных услуг; способы отбора консультантов	Знает основные технологии, процедуры и методы оценки персонала с помощью внешних и внутренних консультантов; методы организационной диагностики; инструменты маркетинга консультационных услуг; способы отбора консультантов может корректно сформулировать их самостоятельно
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания с нарушениями в логической	Излагает знания без нарушений в логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно

		последовательности	и	их интерпретируя и анализируя
	Не иллюстрирует изложение поясняющими примерами либо приводит ошибочные примеры	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами, но приводит ошибочные примеры	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами корректно и понятно	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами точно и аккуратно, раскрывая полностью усвоенных знаний
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Допускает неточности в изложении интерпретации знаний	Грамотно и по существу излагает знания	Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы

### Оценка сформированности компетенций по показателю Умения

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Умение формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом	Не умеет формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом или делает это со значительными ошибками	Умеет формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом, при этом может допускать неточности формулировок	Умеет формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом	Умеет формировать техническое задание и консультационное предложение по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом для конкретного клиента
Умение консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов	Не умеет консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов, либо делает это со значительными ошибками	Умеет консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов, при этом может допускать неточности и ошибки	На достаточно приемлемом уровне умеет консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов	Умеет консультировать руководителей и персонал по вопросам оценки; устанавливать консультант-клиентские отношения в ходе разработки и реализации консалтинговых проектов

**Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.**

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Владеть навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации	Не владеет навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации, либо допускает значительные ошибки	Владеет навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации, при этом может допускать неточности формулировок	На достаточно приемлемом уровне владеет навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации	Уверенно владеет навыками разработки и реализации консалтингового проекта в сфере поиска, привлечения, подбора и отбора персонала организации
Владеть навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования	Не владеет навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования либо делает это со значительными ошибками	Владеет навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования но может допускать неточности и ошибки	На достаточно приемлемом уровне владеет навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования	В полной мере владеет навыками разработки и сопровождения консалтингового проекта в сфере оценки персонала; оценки эффективности и качества процесса и результатов консультирования

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

**6.1. Материально-техническое обеспечение**

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
2	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Методический кабинет	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

## 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

## 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Авилова, Ж.Н. Кадровый консалтинг и аудит: учебно-методический комплекс для студентов заочного отделения с применением дистанционных технологий / Белгород, 2015.

2. Авилова, Ж.Н. Основы управленческого консультирования: методические указания к выполнению самостоятельной работы Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. – 20 с.

3. Авилова Ж.Н. Менеджмент-консалтинг: учебно-методическое пособие / Ж.Н. Авилова. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 80 с.

4. Авилова, Ж.Н. Управленческий консалтинг: учебное пособие / Ж.Н. Авилова, Т.В. Целютина, В. Ш. Гузаиров – Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. – 180 с.

5. Дресвянников, В.А. Управленческое консультирование: Учебник: Электронный ресурс / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов; В.А. Дресвянников, А.О. Блинов. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 212 с.

6. Захарова, Л.Н. Основы психологического консультирования организаций: Учебное пособие: Электронный ресурс / Л.Н. Захарова; Л.Н. Захарова. – Москва: Логос, 2012. – 431 с.  
<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119424>

7. Берченко, В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга / В.С. Берченко // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 6. – С. 66-70.

8. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов – М.: ИТК «Дашков и К», 2017. – 212 с.

9. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
10. Завалько, Н.А. Эффективность управленческого консультирования // Экономика и управление народным хозяйством. – 2020. – № 4. – 18-84 с.
11. Лапыгин, Ю.Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
12. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
13. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
14. Роздольская, И.В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Н.А. Однорал. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 275 с.
15. Соколова, М.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
16. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

#### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. ВЦИОМ. Официальный сайт: [сайт]. – URL: <http://wciom.ru/>
2. Виртуальная «Библиотека учебной и научной литературы» Русского гуманитарного интернет-университета: [сайт]. – URL: <http://sbiblio.com/biblio/default.aspx?group=0B>
3. Официальное электронное представительство редакционной коллегии журнала «Общественные науки и современность»: [сайт]. – URL: <http://ons2000.chat.ru>
4. Университетская электронная библиотека In Folio: [сайт]. – URL: [www.infoliolib.info/](http://www.infoliolib.info/)
5. Учреждение Российской академии наук. Институт социологии РАН. Официальный сайт журнала «Социологические исследования» (СоцИс): [сайт]. – URL: <http://www.isras.ru/socis.html>
6. Официальный сайт журнала «Социологические исследования» (СоцИс): [сайт]. – URL: <http://www.isras.ru/socis.html>



## Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины

В процессе освоения курса «Управленческий консалтинг» студентам рекомендуется систематически посещать занятия, участвовать в интерактивных формах обучения, заниматься самообразованием.

При изучении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной и дополнительной литературой.

Процесс изучения дисциплины предполагает следующие виды самостоятельной работы:

- работа с теоретическими материалами;
- работа с рекомендуемой основной и дополнительной литературой;
- работа с нормативно-правовой, организационно-методической документацией;
- выполнение заданий и практических упражнений;
- анализ практических ситуаций;
- моделирование профессиональных ситуаций;
- выполнение творческих заданий.

При изучении дисциплины основой знаний студента является лекционный материал. Лекция – это логически стройное, систематически последовательное и ясное, информативно-доказательное изложение большого по объему, логически сложного учебного материала, которое часто сопровождается демонстрацией наглядных пособий. Лекция предназначена для усвоения теоретического материала и обязательно нужна для того, чтобы акцентировать внимание студентов на фундаментальных положениях курса, на том, где и как могут быть использованы полученные знания, чтобы показать методы проработки содержания учебного материала, для систематизации знаний студентов, приобретенных в ходе самостоятельной работы.

*Вузовская лекция* – главное звено дидактического цикла обучения. Ее основная дидактическая цель – формирование ориентировочной основы для последующего усвоения студентами учебного материала и обобщение на более высокой ступени абстракции материала, проработанного самостоятельно. Эта цель достигается путем изложения студентам основных научных фактов, положений, раскрытия общих подходов, принципов и методов научного поиска и т.д.

Важно, чтобы студент конспектировал содержание лекции, выделял в ней главное. При чтении курса лекций «Управленческий консалтинг» можно выделить следующие виды лекций.

*Вводная лекция* открывает курс или раздел и представляет его краткий обзор, знакомит студентов с целью и назначением курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин. В начале такой лекции лектор, как правило, говорит о том, что является предметом изучения данной отрасли науки, дает ее краткое, но четкое и ясное определение, знакомит с основным содержанием. В лекции ставятся научные проблемы, выдвигаются гипотезы, намечаются перспективы развития науки и ее вклада в практику. Во вводной лекции важно связать теоретический материал с практикой будущей работы специалистов. Также дается

методика работы над курсом, характеристика учебников и учебных пособий, список рекомендуемой литературы, требования к итоговому контролю.

*Тематические лекции* – преимущественно лекции по той или иной конкретной теме курса. Они должны показать студентам научную основу усваиваемых знаний и способствовать формированию у них способов и приемов научного мышления. Тематические лекции позволяют углубляться в детали какого-либо раздела науки, раскрывать содержание основных понятий и терминов, анализировать явления и факты. Это не краткий конспект, а систематизация знаний на более высоком уровне.

*Обзорно-заключительные (обзорно-повторительные)* – лекции, читаемые в конце раздела или курса, нацелены на новый уровень обобщения и углубления изучаемого. Лекции должны отражать все теоретические положения, составляющие научно-понятийную основу данного раздела или курса, исключая детализацию и второстепенный материал. Это квинтэссенция курса. Обзорно-заключительные лекции призваны систематизировать знания студентов.

Структура лекций в основном складывается из трех элементов:

1. *вступление*: кратко формулируется тема, сообщается план и задачи, перечисляется литература к лекции, показывается связь с предшествующим материалом, характеризуется теоретическая и практическая значимость темы;

2. *основная часть*: всесторонне раскрывается содержание проблемы, обосновываются ключевые идеи и положения, осуществляется их конкретизация, показываются связи, отношения, анализируются явления, дается оценка сложившейся практике и научным исследованиям, раскрываются перспективы развития, формируется вывод;

3. *заключительная часть*: подводится итог, кратко повторяются и обобщаются основные положения, формируются общие выводы, излагаются рекомендации по выполнению самостоятельной работы. Даются ответы на вопросы.

Студентам необходимо систематически готовиться к практическим занятиям, вести глоссарий и быть готовы ответить на контрольные вопросы в ходе лекций и практических занятий. Успешное освоение программы курса предполагает прочтение ряда оригинальных работ и закрепление полученных знаний, умений и формируемых компетенций. Изучение дисциплины следует начинать с проработки тематического плана лекций, уделяя особое внимание структуре и содержанию темы и основных понятий.

В ходе изучения лекционного материала необходимо:

- отметить материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания;
- попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу;
- составить собственный глоссарий по каждой теме;
- если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулировать вопросы и обратиться за консультацией к преподавателю.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов помогают правильно, целесообразно организовать рабочее время при изучении дисциплины.