

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

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
Ю.А. Дорошенко
« 25 » _____ 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
Управленческое консультирование

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы (профиль):
Стратегический менеджмент

Квалификация
бакалавр

Форма обучения
очная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра стратегического управления

Белгород – 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 № 970;
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В. Г. Шухова в 2021 году

Составитель: ст. преп.  (И.В. Афанасьев)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры стратегического управления

« 23 » апреля 2021 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой стратегического управления

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

« 18 » мая 2021 г., протокол № 9

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
Общепрофессиональные	ПК–1. Способен осуществлять разработку и реализацию стратегий, управление бизнес-процессами, проектами с учетом факторов риска на основе применения современных информационных технологий в условиях неопределенности среды и глобализации экономики	ПК-1.2. Осуществляет разработку и управление консалтинговыми проектами в соответствии со структурой бизнеса, целями и стратегией развития организации	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вариантов помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации; - подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять понятийно-категориальный аппарат управленческого консультирования для анализа разнообразных явлений, связанных с управленческой деятельностью; - организовать совместную работу консультанта и клиентской организации с целью выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> -поиска, подбора консультационной фирмы; -оценки ее профессионализма и определения возможности выполнения ею договорных обязательств по оказанию услуг в сфере диагностики управленческих систем на основе их соответствия функциональным стратегиям компании.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Компетенция ПК–1. Способен осуществлять разработку и реализацию стратегий, управление бизнес-процессами, проектами с учетом факторов риска на основе применения современных информационных технологий в условиях неопределенности среды и глобализации экономики.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименование дисциплины
1	Стратегический менеджмент
2	Стратегический конкурентный анализ
3	Управленческое консультирование
4	Инновационный и проектный менеджмент
5	Производственная преддипломная практика
6	Риск-менеджмент
7	Предпринимательские риски
8	Цифровая трансформация бизнес-процессов
9	Логистика
10	Операционный менеджмент
11	Кадровое обеспечение стратегического управления

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зач. единицы, 108 часов.

Форма промежуточной аттестации – дифференцированный зачет.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 7
Общая трудоемкость дисциплины, час	108	108
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	36	36
лекции	17	17
лабораторные	–	–
практические	17	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2	2
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	72	72
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	–	–
Расчетно-графическое задание	18	18
Индивидуальное домашнее задание		
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	54	54
Экзамен	-	-

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
4.1. Наименование тем, их содержание и объем
Курс 4 Семестр 7

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции и	Практич занятия	Лаб занятия	Сам. работа
1. Введение в управленческое консультирование					
	Роль управленческого консультирования в социально-экономическом развитии общества. Универсальность и специфика целей консультирования. Факторы обуславливающие потребность в услугах консультанта. Необходимость совершенствования и развития управленческого консультирования.	1	1		4
2. Понятие управленческого консультирования, его предмет и методы					
	Понятие управленческого консультирования. История развития управленческого консультирования. Представители основных этапов развития консалтинга. Классификации консультационных услуг и спектр их предоставления. Европейский справочник-указатель консультантов по экономике и управлению. Тенденция и перспективы развития консалтинга в России. Становление АКЭУ.	2	2		6
3. Основные черты консультанта. Внутренний и внешний консультант					
	Понятие консультанта. Внутренний и внешний консультант. Причины использования внешних консультантов: внешние причины, внутренние причины. Достоинства и недостатки консультантов различного типа. Профессионально-этические требования к консультанту. Профессиональный Кодекс консультанта по управлению.	2	2		6
4. Формы организации службы внутренних консультантов					
	Формы организации службы внутренних консультантов: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли. Достоинства и недостатки внутреннего и внешнего консультирования.	2	2		6
5. Процесс поиска и выбора внешнего консультанта					
	Источники информации о консультанте. Ассоциации профессиональных консультантов. Критерии выбора консультанта. Выбор консультанта.	2	2		6
6. Организация совместной работы клиента и консультанта					
	Разработка технического задания на проведение консультационных работ. Техническое предложение консультанта. Системы оплаты услуг профессиональных консультантов. Методическое обеспечение и результаты консультирования. Модель	2	2		6

	процесса консультирования. Причины разочарований. Типичные ошибки консультационного процесса.				
7. Характеристика основных форм управленческого консультирования					
	Основные стадии процесса консультирования. Основные формы управленческого консультирования. Мягкие и жесткие формы консультирования: проблемные семинары, проблемные совещания, проблемные группы, номинальные группы, постановка деятельности, индивидуальное консультирование, переговорные технологии, деловые игры. Сравнительная характеристика основных форм консультирования.	2	2		6
8. Консультационный процесс и оценка его эффективности					
	Основные стадии консультационного процесса, диагностика в консультационной практике, алгоритм эффективного выбора формы консультирования. Техники поддержки изменений. Виды деятельности для поддержки изменений. Рассмотрение основных методик определения эффективности консультационного проекта, определение критериев оценки эффективности в области управления финансами, маркетингом, производством.	2	2		8
9. Особенности управленческого консультирования в различных функциональных сферах управления					
	Особенности консультирования по вопросам управления финансовой деятельностью. Консультирование по управлению маркетингом. Консультирование по вопросам управления производством. Консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами. Инновационное консультирование.	2	2		6
	ВСЕГО	17	17		54

4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	К-во часов СРС
семестр № 7_				
1	Введение в управленческое консультирование	Введение в управленческое консультирование	1	1
2	Понятие управленческого консультирования, его предмет и методы	Понятие управленческого консультирования, его предмет и методы	2	2
3	Основные черты консультанта. Внутренний и внешний консультант	Основные черты консультанта. Внутренний и внешний консультант	2	2
4	Формы организации службы внутренних консультантов	Формы организации службы внутренних консультантов	2	2

	консультантов			
5	Процесс поиска и выбора внешнего консультанта	Процесс поиска и выбора внешнего консультанта	2	2
6	Организация совместной работы клиентской организации и консультанта	Организация совместной работы клиентской организации и консультанта	2	2
7	Характеристика основных форм управленческого консультирования	Характеристика основных форм управленческого консультирования	2	2
8	Консультационный процесс и оценка его эффективности	Консультационный процесс и оценка его эффективности	2	2
9	Особенности управленческого консультирования в различных функциональных сферах управления	Особенности управленческого консультирования в различных функциональных сферах управления	2	2
ВСЕГО:			17	17

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрены учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрены учебным планом.

4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

По дисциплине предусмотрено 1 расчетно-графическое задание. Для выполнения расчетно-графического задания предусмотрено 18 часов самостоятельной работы студента.

Расчетно-графическое задание для студентов носит практический характер и состоит из следующих основных элементов:

- Титульный лист
- Оглавление
- Введение
- Техническое задание
- Проект контракта
- Заключение (выводы)
- Библиографический список.
- Приложения

Титульный лист является первой страницей работы, которая не

нумеруется, и заполняется по определенным правилам.

После титульного листа следует *оглавление*, являющееся 2-й страницей, которая также не нумеруется. В оглавлении приводятся все заголовки контрольной работы и указываются страницы, с которых они начинаются. Все заголовки пишутся с прописной буквы без точки на конце. Последнее слово каждого заголовка соединяют отточием с соответствующим ему номером страницы в правом столбце оглавления.

Нумерация страниц начинается с *введения*. Номер страницы ставится в верхней части поля.

Во введении (1стр.) необходимо обосновать актуальность исследуемой проблемы (темы контрольной работы), сформулировать цель работы, задачи для ее достижения, указать объект и предмет исследования, описать информационную базу исследования.

Обосновывая *актуальность*, автор контрольной работы показывает, насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и социальной значимости. Освещение актуальности должно быть не многословным.

От доказательства актуальности темы логично перейти к формулировке *цели* исследования, а также указать на конкретные *задачи*, которые предстоит решить в соответствии с этой целью. Цель следует формулировать по возможности кратко одним предложением. Задачи описываются в форме перечисления (изучить..., описать..., выяснить..., проанализировать и т.п.).

Далее называются объект и предмет исследования. *Объект* – это конкретное предприятие, его подразделение или комплекс предприятий. *Предмет* – конкретная управленческая функция или проблема, исследуемая в рамках выбранной темы контрольной работы.

Заканчивается введение описанием информационной базы исследования, к которой относится учебная, монографическая, справочная литература, материалы периодической печати, специальные журналы, нормативно-правовые акты, данные первичного учета и отчетности предприятия, экспертные данные.

Содержание технического задания (6-8 стр.) должно соответствовать следующей структуре:

Определяется, что будет представлять собой проект, какие услуги будет предоставлять консультационная фирма, цели технического задания, основные направления проекта.

1 раздел. Информация о клиентской организации (отрасль, в которой работает предприятие, основные тенденции развития, история предприятия, его расположение, производственная мощность, статус и структура организации, основные виды деятельности, основные рынки, клиентская база, основные конкуренты и поставщики, организационную и базовую структуру, инвестиционные планы, основные проблемы и направления оздоровления предприятия.) .

2 раздел. Цели.

Должно быть четко определено, что требуется достичь в результате проекта. Каким образом этот проект вписывается в общую картину

оздоровления предприятия, какие основные задачи необходимо решить для достижения цели и почему именно они являются приоритетными.

3 раздел. Объем работ.

Необходимо указать. Какие виды деятельности должны быть реализованы консультантами для достижения цели проектов. Проект, как правило, состоит из следующих этапов:

- 1) диагностика(30%);
- 2) разработка рекомендаций(10%);
- 3) реализация проекта(60%).

4 раздел. Требования к консультантам.

Уровень подготовки, опыт работы в данной отрасли.

5 раздел. Передача опыта.

Необходимо обозначить, каким образом будет проходить обучение персонала клиентской организации.

6 раздел. Ожидаемые результаты проекта.

Результатами могут служить:

1)документы, разработанные консультантом (бизнес-план, пособие, результаты исследования и анализа, методические рекомендации и программное обеспечение);

2)краткосрочные изменения- изменения к началам работ;

3)существенные изменения(разработка и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии, изменение структуры организации или создание и совершенствование отдельных функций).

7 раздел. Отчетность и процедуры утверждения.

Необходимо указать, кому направлять отчеты, количество отчетов, обозначаются требования к оформлению и содержанию отчетов, сроки предоставления отчетов и кто будет утверждать.

8 раздел. Участие персонала клиентской организации в проекте.

Указываются функции конкретных сотрудников организации, которые они будут выполнять на всех этапах консультационного проекта.

Содержание раздела проект контракта (3-4 стр.) должно соответствовать следующей структуре:

1. преамбула;
2. основная часть;
3. заключительная часть.

• Преамбула.

Название контракта, место и время заключения, наименование сторон и предмет контракта.

• Основная часть. Определение и толкование(что под этим понимается), рабочий день, проблема.

- обязанности клиентов и объем предоставляемых услуг;
- обязанности клиентов(обязанности по предоставлению информации);
- обязанности по формированию команды специалистов;
- по организации обучения;
- обязанности по конфиденциальности получаемой информации от консультанта;

- оценка промежуточных и конечных результатов проводится согласно установленным правилам и срокам хода процесса консультирования;
- расчет стоимости консультационных услуг;
- порядок расчета (основания для расчетов с консультантами, согласовывается способ определения стоимости услуг, определяются виды и сроки платежей.);
- разрешение спора. Здесь приводится согласование решения споров путем переговоров или в соответствии с действующим законодательством;
- сроки действия договора;
- штрафные санкции (указываются основания для расторжения договора по вине консультанта, определяются штрафные санкции за срыв или несвоевременное выполнение работ, описываются основания для выплаты пеней по вине клиента и т.д.);
- арбитражная оговорка;
- форс-мажорные обстоятельства.
- **Заключительная часть.** Юридические реквизиты сторон, подписи и печати.

Заключение (1 стр.)

Контрольная работа заканчивается заключительной частью, которая так и называется «Заключение». Заключение играет роль концовки, которая носит форму синтеза накопленной в основной части информации. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

Компетенция ПК–1. Способен осуществлять разработку и реализацию стратегий, управление бизнес-процессами, проектами с учетом факторов риска на основе применения современных информационных технологий в условиях неопределенности среды и глобализации экономики.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК–1. Способен осуществлять разработку и реализацию стратегий, управление бизнес-процессами, проектами с учетом факторов риска на основе применения современных информационных технологий в условиях неопределенности среды и глобализации экономики	Зачет, защита расчетно-графического задания, тестовый контроль, решение задач, устный опрос

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для дифференцированного зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Введение в управленческое консультирование	1. Понятие консалтинга и предпосылки его возникновения. 2. История развития консалтинга. 3. Предмет управленческого консультирования.
2	Понятие управленческого консультирования, его предмет и методы	4. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования. 5. Методы управленческого консультирования. 6. Классификация консалтинговых услуг. 7. Тенденции и перспективы развития консалтинга в России.
3	Основные черты консультанта. Внутренний и внешний консультант	8. Понятие внутреннего и внешнего консультанта. 9. Причины обращения клиентов к консультантам.
4	Формы организации службы внутренних консультантов	10. Формы организации службы внутренних консультантов. 11. Достоинства и недостатки внешнего консультирования.
5	Процесс поиска и выбора внешнего консультанта	12. Поиск информации о консалтинговой фирме. 13. Выбор консалтинговой фирмы. 14. Структура технического задания на проведение работ. 15. Структура технического предложения консультанта.
6	Организация совместной работы клиентской организации и консультанта	16. Форма оплаты услуг консультантов. 17. Основные стадии процесса консультирования. 18. Роль диагностики в консультационной практике. 19. Алгоритм выбора формы консультирования. 20. Основные типы консалтинговых организаций 21. Основные формы работы консультантов в клиентской организации
7	Характеристика основных форм управленческого консультирования	22. Сравнительная характеристика основных форм консультирования. 23. Понятие обучающего консультирования. 24. Понятие процессного консультирования.
8	Консультационный процесс и оценка его эффективности	25. Этап внедрения в управленческом консультировании. 26. Способы оценки результатов управленческого консультирования. 27. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
9	Особенности управленческого консультирования в различных функциональных сферах управления	28. Особенности консультирования в области управления финансами. 29. Особенности консультирования в области маркетинговой деятельности.

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

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устных опросов (собеседование), анализа практических ситуаций (кейсов), выполнения письменных самостоятельных работ, а также индивидуального домашнего задания и его защиты.

Практические занятия. В практикуме по дисциплине представлен перечень работ, обозначены цель и задачи, необходимые теоретические и методические указания к выполнению, представлен перечень необходимых вопросов для докладов, тем для дискуссий и перечень контрольных вопросов.

Типовые задания для практических занятий

Тема 1. Введение в управленческое консультирование

Подготовка докладов на темы:

- 1) Взгляды основателей школы управления на управленческое консультирование (Тейлор, Гилбрет, Эмерсон).

Форма проведения занятия - «Круглый стол».

Вопросы для обсуждения:

- 1) Консалтинг как разновидность экспертной помощи.
- 2) Понятие консультанта и клиента.
- 3) Консультирование и управленческая деятельность.
- 4) Управленческий консалтинг как наиболее эффективная сфера бизнеса.
- 5) Кого из великих менеджеров можно отнести к разряду консультантов?
- 6) Откуда берет свое начало российский управленческий консалтинг?

Тема 2. Понятие управленческого консультирования, его предмет и методы

Подготовка докладов на темы:

- 1) Управленческое консультирование как «Скорая помощь» для бизнеса.

Форма проведения занятия - «Круглый стол» и деловая игра.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Дайте определение управленческому консалтингу.
- 2) Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
- 3) Консультанты как часть системного управления.
- 4) Причины обращения клиентов к консультантам.

Деловая игра «Необитаемый остров».

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества.

Материалы – ватман, фломастеры, журналы для изготовления коллажа.

Тема 3. Основные черты консультанта. Внутренний и внешний консультант

Подготовка докладов на темы:

- 1) Основные виды консультационных услуг в классификации Европейской Ассоциации консультантов.

Форма проведения занятия - «Круглый стол» и деловая игра.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Достоинства и недостатки консультантов различного типа.
- 2) Профессиональный Кодекс консультанта по управлению.
- 3) Контракт на консультационные услуги. Структура и содержание контракта.
- 4) Управление консультационным проектом. Причины разочарований.

Деловая игра «Предприниматель и фирма».

Цель: Выработка навыков принятия практических решений, а также ознакомление с

правовыми и учредительными документами организации.

Процедура игры:

1. Выбор хозяйственной деятельности.
2. Разработка учредительных документов.
3. Разработка фирменных документов.
4. Представление фирмы.
5. Экспертиза результатов работы команд-соперников.

Тема 4. Формы организации службы внутренних консультантов

Форма проведения занятия - «Круглый стол» и деловая игра.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Перечислите базовые ценности консультанта.
- 2) Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
- 3) Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?

Деловая игра «Стратегия фирмы».

Цель: выработать у будущих руководителей практические навыки анализа деятельности фирмы.

Регламент игры:

1. Вступительное слово руководителя.
2. Обсуждение предложений и принятие решений о стратегии фирмы.
3. Производственные совещания с постановкой задач.
4. Разработка вариантов планов.
5. Подведение итогов игры.

Тема 5. Процесс поиска и выбора внешнего консультанта

Данный семинар - практикум проводится в форме деловой игры «Детективное расследование».

Цель занятия: развитие коммуникативных навыков, выявление спонтанного лидера, формирование навыков активного слушания и групповой сплоченности и т.п.

Правила проведения игры: группа делится на малые группы по 5-6 человек.

Преподаватель раздает участникам комплекты карточек (каждой малой группе по комплекту) и просит разделить их не глядя между собой примерно поровну. Далее преподаватель объясняет, что группа получила одну и ту же историю. Затем участникам диктуются правила игры: участники должны прочитать каждый свою часть карточек, можно зачитывать друг другу вслух то, что написано на карточках, нельзя показывать карточки друг другу, нельзя вести записи. Команда должна обсудить историю (без ведения записей) и дать общий ответ на четыре вопроса: Что украли? Кем было украдено?

Когда было украдено? Почему было украдено? В заключение игры – рефлексия. Обратит особое внимание на следующие моменты (что затрудняло поиск правильных ответов, что помогало в поиске правильных ответов, что бы вы во второй раз сделали по-другому).

Тема 6. Организация совместной работы клиента и консультанта

Форма проведения занятия - «Круглый стол» и деловая игра.

Подготовка докладов на темы:

- 1) Определение ожиданий и ролей на разных этапах консультирования консультанта и организации-клиента.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Роль технического задания в консультационном проекте.
- 2) Структура технического задания на консультационный проект.
- 3) Системы оплаты услуг профессиональных консультантов.
- 4) Модель процесса консультирования.
- 5) Договор на консультационные услуги: устная и письменная формы.

Деловая игра: Заключение контракта на управленческое консультирование. Обсуждение результатов.

Тема 7. Характеристика основных форм управленческого консультирования

Подготовка докладов на темы:

- 1) Значение мягких и жестких форм в консультационной практике.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Назовите типы формулировок проблем.
- 2) Что представляют собой встроенные проблемы?
- 3) Мягкие формы консультирования.
- 4) Жесткие формы консультирования.
- 5) Диагностическое интервью.
- 6) Прием проблематизации.
- 7) Метод номинальной группы.

Тема 8. Консультационный процесс и оценка его эффективности

Подготовка докладов на темы:

- 1) Основные стадии консультационного процесса и их взаимосвязь.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Диагностика в консультационной практике.
- 2) Назовите и опишите три направления организационной диагностики.
- 3) Назовите типы формулировок проблем.
- 4) Процедуры определения наиболее значимых проблем.
- 5) Алгоритм эффективного выбора формы консультирования.
- 6) Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных и проблемных предприятий. Где он больше и почему?
- 7) Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.

Практическое задание:

Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 1000 рублей, а через месяц после его окончания – 1200 рублей при условии, что консультант получил 10%.

Тема 9. Особенности управленческого консультирования в различных функциональных сферах управления

Подготовка докладов на темы:

- 1) Отличительные особенности консультирования в области финансов и инвестиций.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Консультирование в сфере инноваций.
- 2) Оценка привлекательности консультационных проектов в сфере управления персоналом.
- 3)

Практическое задание:

Тема «Основные группы направлений управленческого консультирования».

Цель: систематизация полученных знаний по управленческому консультированию.

Задание: используя лекционный материал составить системную таблицу «Основные группы направлений управленческого консультирования».

Критерии оценивания устного ответа при собеседовании на практическом занятии.

Развернутый ответ обучающегося должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Время на устный ответ – 4-7 минут.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка ***«отлично»*** ставится, если:

- 1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение

основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника и лекций преподавателя, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Фрагмент типового варианта тестового задания

1. Кто разрабатывает техническое задание:

а) консультационная фирма с целью нормирования труда собственных сотрудников;

б) клиенты организации при поиске консультанта;

с) сами консультанты в качестве отчетного документа перед клиентом.

2. Что может выступать критерием оценки качества разработки предложений консультанта:

а) опубликованные консультантом книги и статьи;

б) связи в деловой сфере и среди консультантов;

с) техническое предложение.

3. Что подразумевает под собой договор на абонентское обслуживание:

а) оказание помощи в решении проблем в период действия договора и по заранее определенному кругу вопросов;

б) он подразумевает под собой договор на экспортное консультирование абонента по широкому кругу вопросов;

с) включение консультанта в структуру предприятия в качестве абонента.

4. Согласно этическим нормам консультант, оказавшись втянутым в конфликт должен:

- a) стараться скорее выйти из него;
- b) управлять этим конфликтом;**
- c) соблюдать конфликтную гигиену.

5. Что подразумевает под собой «экспертное» консультирование:

- a) постоянное взаимодействие с клиентом, проведение анализа проблем и подготовку решений;
- b) проведение диагностики, разработку решения и рекомендаций по его внедрению;**
- c) сбор информации, ее анализ и создание предпосылок у самого клиента для самостоятельного решения его проблем.

6. Какой формы организации службы внутренних консультантов не существует:

- a) центр заказов;**
- b) центр обслуживания;
- c) центр затрат.

7. Когда начал формироваться менеджмент-консалтинг, как новая область профессиональных услуг?

- a) в середине 19 века;
- b) в конце 19 века;**
- c) в начале 20 века.

8. Кто является одним из основателей консультационных исследований в области финансов?

- a) Д. Мак Кинси;**
- b) Ф. Тейлор;
- c) Э. Майо.

9. Как целесообразно понимать «диагностику» в управленческом консультировании?

- a) как то, с помощью чего консультант доказывает свое превосходство перед другими консультантами;
- b) как средство самоопределения консультанта;**
- c) как отдельный этап в процессе консультирования.

10. Когда используется метод ценообразования «процент от стоимости объекта консультирования»:

- a) когда мал уставный капитал предприятия;
- b) когда оказывают услуги по оценке собственности;**
- c) при заранее известном результате консультирования.

11. Сколько выделяют основных стадий в процессе консультирования:

- a) 3;
- b) 5;
- c) 6.**

12. Какие из задач стоят перед консультантом на предпроектной стадии:

- a) анализ и синтез альтернатив по решению проблем;
- b) определение рисков и неопределенности, связанных с разработкой и реализацией проекта;**
- c) составление план – графика осуществления проекта.

13. Какие из задач стоят перед консультантом на стадии реализации проекта:

- a) анализ и синтез альтернатив по решению проблем;
- b) определение рисков и неопределенности, связанных с разработкой и реализацией проекта;
- c) составление план – графика осуществления проекта.**

14. Какого вида консультирования не существует?

- a) текущего;**
- b) экспертного;
- c) процессного.

15. Сколько основных групп консалтинговых услуг выделено в «Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту»?

- a) 8;**
- b) 9;
- c) 10.

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

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

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Вариантов помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации
	Вариантов подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий.
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы

Умения	Применять понятийно-категориальный аппарат управленческого консультирования для анализа разнообразных явлений, связанных с управленческой деятельностью
	Организовать совместную работу консультанта и клиентской организации с целью выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации
Навыки	Поиска и подбора консультационной фирмы

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 вариантов помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации	Не знает вариантов помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации	Имеет понятие о характере деятельности консультационных организаций и индивидуальных консультантов, круге оказываемых им услуг в сфере разработке систем функциональных стратегий организации, подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	Обучающийся знает основные аспекты возможной помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации, подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	В полном объеме знает варианты возможной помощи консультационных фирм и внешних консультантов в разработке систем функциональных стратегий организации, подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий.
Знание вариантов подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	Не знает вариантов подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	Сложности в определении вариантов подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	Знает большую часть вариантов подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий	В полном объеме раскрывает варианты подготовки и принятия управленческих решений в сфере реализации функциональных стратегий
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, делает самостоятельные выводы

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5

Применять понятийно-категориальный аппарат управленческого консультирования для анализа разнообразных явлений, связанных с управленческой деятельностью	Не умеет применять понятийно-категориальный аппарат управленческого консультирования для анализа разнообразных явлений, связанных с управленческой деятельностью	Студент испытывает трудности при поиске информации о существующих консультационных организациях, при оценке их профессионального уровня надежность	Допускает неточности при осуществлении поиска информации о существующих консультационных организациях, оценке их профессионального уровня надежность в соответствии с имеющимися методиками	Умеет без затруднений осуществлять поиск информации о существующих консультационных организациях, оценивать их профессиональный уровень надежность в соответствии с имеющимися методиками
Организовать совместную работу консультанта и клиентской организации с целью выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации	Не умеет организовывать совместную работу консультанта и клиентской организации с целью выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации	С трудом организует совместную работу клиентской организации с консультантом для целей выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации	Может организовать совместную работу клиентской организации с консультантом для целей выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации	Умеет организовывать совместную работу клиентской организации с консультантом для целей выработки сбалансированных управленческих решений на основе анализа взаимосвязей функциональных стратегий организации

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Поиска и подбора консультационной фирмы	Не способен осуществить поиск и подбор консультационной фирмы	Владеет навыками поиска, подбора консультационной фирмы, оценки ее профессионализма	Владеет навыками поиска, подбора консультационной фирмы, оценки ее профессионализма и определения возможности выполнения ею договорных обязательств по оказанию услуг в сфере диагностики управленческих систем на основе их соответствия функциональным стратегиям компании	Владеет навыками поиска, подбора консультационной фирмы, оценки ее профессионализма и определения возможности выполнения ею договорных обязательств по оказанию услуг в сфере диагностики управленческих систем на основе их соответствия функциональным стратегиям компании, навыками применения рекомендаций, полученных в ходе консультирования для выбора направлений совершенствования систем корпоративного управления.

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	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, экран, ноутбук
2	Методический кабинет для самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения	Реквизиты подтверждающего документа
1	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
2	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3	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.
4	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Авилова, Ж. Н. Управленческий консалтинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ж. Н. Авилова, В. Ш. Гузаиров, Т. В. Целютина. - Электрон. текстовые дан. - Белгород: Издательство БГТУ им. В. Г.

<https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2017020215332813400000659386>

2. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Текст] : учебник для магистров / Блинов А. О. - Москва : Дашков и К, 2014. - 212 с.
<http://www.iprbookshop.ru/24839>
3. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Васильев Г. А. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 255 с.
<http://www.iprbookshop.ru/52651.html>
1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12.- М.: ИНФРА-М, 2010.-208 с.
2. Боброва И.И. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / И. И. Боброва, В. А. Зимин. - М. : Вершина, 2015. - 382 с.
3. Вебер А.В. Knowledge - технологии в консалтинге и управлении предприятием / А. В. Вебер, А. Д. Данилов, С. И. Шифрин. - СПб.: Наука и Техника, 2013.-171с.
4. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. - М. : Экономика, 2015. - 244 с.
5. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес : пер. с англ. / ред. К. Маркхэм. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2015. - 386 с.

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

1. <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=32461>
2. https://iteam.ru/publications/consulting/section_77/article_4136
3. <http://uchebnik.online/organizatsii-menedjment/upravlencheskoe-konsultirovanie-ucheb-posobie.html>
4. <https://creativeconomy.ru/keywords/upravlencheskoe-konsultirovanie>