

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
экономики и менеджмента

_____/Дорошенко Ю.А./

«20» мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

Маркетинговый консалтинг

направление подготовки:

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы (профиль):

Маркетинг

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

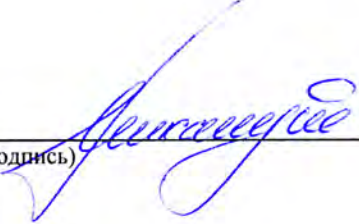
очная

**Институт экономики и менеджмента
Кафедра маркетинга**

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 г. №970, введенного в действие в 2021 году
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель: К.Э.Н., доц.  (С.М. Микалут)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры маркетинга

«14» мая 2021 г., протокол № 10

Заведующий кафедрой: д.э.н., проф.  (Е.Д. Щетинина)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой маркетинга

Заведующий кафедрой: д.э.н., проф.  (Е.Д. Щетинина)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

«18» мая 2021 г., протокол № 9

Председатель: К.Э.Н., доц.  (Л.И. Журавлёва)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

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
Профессиональные компетенции	ПК-4. Способен формировать маркетинговую и коммуникационную стратегию организации, планировать и разрабатывать бюджет реализуемых маркетинговых проектов, оценивать эффективность маркетинговых мероприятий	ПК-4.7. Обеспечивает информационно-консультационную поддержку системы управления при реализации маркетинговых стратегий	Знания: маркетинговые и коммуникационные стратегии, методы информационно-консультационной поддержки системы управления Умения: разрабатывать маркетинговые и коммуникационные стратегии, использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления Навыки: ставить задачи планированию маркетингового развития, рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий, реализовывать методы информационно-консультационной поддержки

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ПК-4. Способен формировать маркетинговую и коммуникационную стратегию организации, планировать и разрабатывать бюджет реализуемых маркетинговых проектов, оценивать эффективность маркетинговых мероприятий.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Маркетинг территорий
2	Управление маркетингом
3	Проектный маркетинг
4	Коммерческая деятельность
5	Мерчандайзинг
6	Маркетинговый контроллинг
7	Маркетинг персонала
8	Стратегия и тактика бизнеса

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4 зач. единиц, 144 часов.**

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации – **дифференцированный зачет.**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 7
Общая трудоемкость дисциплины, час	144	144
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	71	71
лекции	34	34

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 7
лабораторные		
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	3	3
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	73	73
Курсовой проект		
Курсовая работа		
Расчетно-графическое задание	18	18
Индивидуальное домашнее задание		
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	51	51
Экзамен		

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Наименование тем, их содержание и объем

Курс 4 Семестр 7

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объём на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подго- товку к аудитор- ным занятиям
1. Понятие, цели и задачи маркетингового консалтинга.					
1.1.	Понятие консалтинга <i>(История развития консалтинга, как науки. Понятие и виды деловых услуг. Понятие консалтинговой деятельности; виды и особенности консультационных услуг)</i>	2	2		3
1.2.	Типы и классификация маркетингового консультирования <i>(Классификация российских консалтинговых компаний. Модели взаимодействия консультантов и их клиентов; виды клиентов консультантов; формы консультирования и область их применения; типы управленческого консультирования)</i>	4	4		6
1.3.	Организация работы консультантов по маркетингу и консалтинговых фирм <i>(Принципы и критерии выбора консультантов. Внешние и внутренние консультанты. Принятие решения о привлечении консультантов)</i>	4	4		6
	Итого:	10	10		15
2. Процесс маркетингового консультирования					
2.1.	Консалтинговый процесс <i>(Понятие консалтингового процесса. Факторы формирования стратегии взаимодействия и режима оказания консалтинговых услуг. Функциональная схема режима процесса консалтинга. Структура и</i>	4	4		6

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объём на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подго- товку к аудитор- ным занятиям
	<i>содержание консалтингового процесса; взаимодействие участников процесса управленческого консультирования)</i>				
2.2.	Маркетинговое консультирование как актив предприятия (Методы оценки и учета управленческого консультирования в деятельности предприятия. Отечественная и мировая практика оценки консультантов)	6	6		9
	Итого:	10	10		15
3. Разработка и принятие консалтингового решения. Консалтинговый проект					
3.1.	Консалтинговое решение (Понятия консалтингового решения. Методы принятия управленческого решения)	2	2		3
3.2.	Консалтинговый проект (Структура и содержание стратегической карты развития предприятия. Разработка технического задания для консультантов. Реализация технического задания; оценка и учет работы консультантов)	4	4		6
3.3.	Маркетинг консалтинговых услуг (Консультационные услуги как объекта маркетинга. Позиционирование и методы продвижение консалтинговых услуг на рынке)	4	4		6
	Итого:	10	10		15
4. Документальное					
4.1.	Документальное сопровождение работы консультантов (Формы соглашений между консультантами и предприятиями. Структура и содержания договора)	4	4		6
	Итого:	4	4		6
	Всего:	34	34		51

4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоя- тельная рабо- та на подго- товку к ауди- торным заня- тиям
Семестр № 7				
1.	Понятие консалтинга	Тема: Изучение консалтинга, как экономического и рыночного феномена		
2.	Типы и классификация маркетингового консультирования	Тема: Особенности, виды и типы маркетингового консультирования.		
3.	Организация работы консультантов по маркетингу и консалтинговых организаций	Тема: Работа консультантов		

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
4	Консалтинговый процесс	Тема: Изучение основных стадий консалтингового процесса и особенностей взаимодействия консультантов с клиентами		
5.	Маркетинговое консультирование как актив предприятия	Тема: Изучение особенностей восприятия консалтинга как актива предприятия		
6.	Консалтинговое решение	Тема: Изучение особенностей и алгоритмов принятия решения в маркетинговом консалтинге		
7.	Консалтинговый проект	Тема: Разработка и реализация проекта консультанта в области маркетинга		
8.	Маркетинг консалтинговых услуг	Тема: Продвижение консалтинговых услуг		
9.	Документальное сопровождение работы консультантов	Тема: Документы используемые в консалтинговой деятельности		
		ВСЕГО:	34	51

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

В рамках изучения дисциплины «Маркетинговый консалтинг» предусмотрено выполнение студентами расчетно-графического задания. Расчетно-графическое задание по дисциплине «Маркетинговый консалтинг» состоит из теоретической и практической части.

Темы теоретических вопросов для самостоятельного рассмотрения:

1. Основные этапы становления маркетингового консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного маркетингового консультирования.
3. Особенности маркетингового консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа маркетингового консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Особенности современного состояния отечественного менеджмента.
7. Понятие маркетингового консультирования.
8. Понятие диагностического консультирования.
9. Два подхода к управленческому консультированию.
10. Понятие процессного консультирования.
11. Функциональный подход к управленческому консультированию.
12. Понятие обучающего консультирования.
13. Профессиональный подход к управленческому консультированию.

14. Внутреннее и внешнее консультирование.
15. Характерные черты маркетингового консультирования.
16. Современный этап развития маркетингового консультирования и его особенности.
17. Роли консультанта в управленческом консультировании.
18. Роли клиента в управленческом консультировании.
19. Понятие клиента консалтинговых организаций.
20. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
21. Основные типы консалтинговых организаций.
22. Формы оказания услуг российскими консультантами.
23. Маркетинговое консультирование как деловая услуга.
24. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
25. Цели и задачи маркетингового консультирования.
26. Принципы маркетингового консультирования.
27. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
28. Классификация маркетингового консультирования.
29. Предмет маркетингового консультирования.
30. Методы маркетингового консультирования.
31. Этапы развития маркетингового консультирования.
32. Понятие процесса маркетингового консультирования.
33. Основные типы консультационных договоров.
34. Этап подготовки в маркетинговом консультировании.
35. Особые условия составления консультационных договоров.
36. Этап диагноза в управленческом консультировании.
37. Этап планирования действий в управленческом консультировании
38. Контроль в процессе маркетингового консультирования.
39. Этап внедрения в маркетинговом консультировании.
40. Два способа оценки результатов маркетингового консультирования
41. Этап завершения в маркетинговом консультировании.
42. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
43. Стадии и этапы маркетингового консультирования.
44. Оформление результатов работы консультанта.

В рамках практической части расчётно-графического задания студент самостоятельно выбирает конкретное предприятие, функционирующее на рынке города Белгорода или Белгородской области, и предлагает конкретные консалтинговые решения после проведения аудита маркетинговой деятельности.

Также, студенту необходимо разработать консалтинговое предложение для конкретной фирмы, составить план его реализации и провести его экономическую оценку. Типовые варианты практического задания:

Вариант 1.

Заказчик:	Производственная компания «Лэнд»
Сайт организации:	magazinostroenie.land-group.ru
Специализация:	Производство и продажа торгового оборудования
Бэкграунд компании:	«Лэнд» является специализированным предприятием, функционирующим в области производства торгового оборудования и магазиностроения. На сегодняшний день компания «Лэнд» является одной из крупнейших компаний данного сегмента рынка. За последний год компания поставила оборудование в 143 магазина, а также полностью построила и организовала работу 37 супермаркетов.
Цель компании:	Динамика продаж продукции и оказания специализированных услуг, за последние 3 года, увеличился в несколько раз, что подтверждает правильность выбранного направления развития компании. В связи с этим предприятие планирует резко увеличить масштабы своей деятельности, за счет частичной реорганизации и выхода на перспективные региональные рынки.
Задачи компании:	1. Формализовать и описать перспективную базовую структуру и функциональные процессы компании. 2. Выработать новую бизнес-идеологию и корпоративную стратегию на региональных рынках. 3. Разработать систему сбыта товаров и услуг на региональных рынках с учетом реорганизованной

	структуры предприятия.
Желаемый результат:	1. Выход предприятия на новые рынки сбыта. 2. Формирование региональной клиентской базы. 3. Закрепление в сегменте на региональном рынке. 4. Создание условий дальнейшего перспективного развития.
Задание:	Разработать и подготовить техническое задание провайдеру консалтинговых услуг, по решению поставленных задач и оценки полученных результатов.

Вариант 2

Заказчик:	Группа предприятий ГОТЭК
Сайт организации:	gotek.ru
Специализация:	Производство упаковки и упаковочного материала
Бэкграунд компании:	Группа предприятий "ГОТЭК" - крупнейший в Российской Федерации производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Предприятия группы производят широкий ассортимент продукции: картон гофрированный, упаковку из гофрокартона с флексографской печатью, упаковку с офсетной печатью из картона и пластика, гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов, а также упаковку из формованной бумажной массы. В клиентскую базу предприятий группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компании различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками "ГОТЭК" использует персонализированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке.
Цель компании:	Стимулирование краткосрочного сбыта, посредством организации и проведения региональной выставки-конференции.
Задачи компании:	1. Ознакомление потенциальных и существующих клиентов с продукцией предприятия. 2. Создание устойчиво положительной связи с потенциальными клиентами. 3. Демонстрация производственных и иных технических возможностей предприятия. 4. Повышение лояльности к бренду.
Желаемый результат:	1. Увеличение заказов. 2. Улучшение имиджа организации. 3. Увеличение доли регионального рынка. 4. Создание условий дальнейшего перспективного развития.
Задание:	Разработать и подготовить техническое задание провайдеру консалтинговых услуг.

Вариант 3

Заказчик:	Торговая компания «Quelle»
Сайт организации:	quelle.ru
Специализация:	Торговля одеждой, аксессуарами, обувью и товарами для дома
Бэкграунд компании:	Компания «QUELLE» - один из лидеров в области женской моды. На сегодняшний день QUELLE предлагает большой ассортимент одежды, аксессуаров, обуви и товаров для дома ведущих европейских брендов, таких как Esprit, Apart, NEXT, TOM TAILOR и др., также компания создает свои коллекции одежды. Компания «QUELLE» считает своим преимуществом - регулярные акции, скидки и распродажи, бесплатные каталоги круглый год, оформление заказов онлайн, при отсутствии операторской службы, доставка в любую точку России в минимально короткий срок, широкий ассортимент обуви и аксессуаров, возможность обмена и возврата товара, большое количество промо-материалов, интересные промо-акции, сезонные и внесезонные распродажи.
Цель компании:	Выход на региональные розничные рынки с новым брендом «Malvina» и ориентации на подростковую целевую аудиторию.
Задачи компании:	1. Повышение объемов продаж. 2. Закрепление в сегменте рынка. 3. Повышение лояльности к бренду.
Желаемый результат:	1. Увеличение продаж в розничной сети. 2. Создание имиджа компании. 3. Закрепление в сегменте рынка. 4. Создание условий дальнейшего перспективного развития.
Задание:	Разработать и подготовить техническое задание провайдеру консалтинговых услуг по разработке и внедрению рекламного модуля.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

1. Компетенция ПК-4. Способен формировать маркетинговую и коммуникационную стратегию организации, планировать и разрабатывать бюджет реализуемых маркетинговых проектов, оценивать эффективность маркетинговых мероприятий.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-4.7. Обеспечивает информационно-консультационную поддержку системы управления при реализации маркетинговых стратегий	Дифференцированный зачёт, защита РГЗ, тестовый контроль, собеседование, устный / письменный опрос, выполнение расчётных практических заданий, сообщения по актуальным темам

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Понятие консалтинга	1. Возникновение и развитие управленческого консалтинга за рубежом 2. Становление и развитие управленческого консалтинга в России 3. Приоритеты спроса на российский консалтинг 4. Профессиональные объединения консультантов 5. Проблемы развития консалтинга в России 6. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту
2	Типы и классификация маркетингового консультирования	7. Критерии привлечения консультанта 8. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта 9. Нормативный и развивающий консалтинг 10. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности 11. Характерные черты консалтинговой услуги
3	Организация работы консультантов по маркетингу и консалтинговых организаций	12. Функции управленческого консалтинга 13. Принципы управленческого консультирования. 14. Международная классификация консалтинговых услуг 15. Российская классификация консалтинговых услуг 16. Сущность и типы организационных структур; их оценка 17. Классификация консалтинговых организаций 18. Организационные структуры управления консалтинговых фирм
4	Консалтинговый процесс	19. Управленческое консультирование как процесс 20. Предпроектная стадия 21. Проектная стадия 22. Послепроектная стадия 23. Управленческие решения как продукт труда менеджера-консультанта 24. Сущность и виды управленческих решений 25. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений 26. Методы оптимизации управленческих решений 27. Сущность методов управленческого консультирования 28. Специальные и универсальные методы управленческого консультирования 29. Реинжиниринг 30. Бенчмаркетинг

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
		31. Аутсорсинг 32. Концепция «шесть сигм» 33. Коучинг 34. Содержание понятия «деловая игра» 35. Использование деловых игр для решения исследовательских проблем 36. Базовые элементы коммуникаций 37. Взаимодействие «консультант – клиент»
5	Маркетинговое консультирование как актив предприятия	38. Поведенческие роли консультанта 39. Мотивация консультанта 40. Этика консультанта 41. Информационное обеспечение управленческого консультирования 42. Техническое обеспечение управленческого консультирования 43. Особенности качества управленческих услуг 44. Оценка качества управленческих услуг 45. Инновационные процессы и управленческое консультирование 46. Ценообразование на консалтинговые услуги 47. Специфика маркетингового консалтинга 48. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консультировании
6	Консалтинговое решение	49. Маркетинговая стратегия 50. Критерии экономической эффективности 51. Оценка эффективности управленческого консультирования 52. Состав и специфика персонала консалтинговой организации 53. Кадровая политика и стратегия управления персоналом 54. Кадровый потенциал консалтинговой организации
7	Консалтинговый проект	55. Структура и содержание консалтингового проекта. 56. Алгоритм разработки и реализации консалтингового проекта 57. Методы оценки эффективности консалтингового проекта. 58. Показатели эффективности консалтингового проекта.
8	Маркетинг консалтинговых услуг	59. Продвижение консалтинговых услуг. 60. Факторы, оказывающие влияние на продвижение консалтинговых услуг. 61. Инструменты и методы продвижения консалтинговых услуг.
9	Документальное сопровождение работы консультантов	62. Основные виды договоров, используемых для оформления деятельности консультантов. 63. Преимущества и недостатки основных видов договоров. 64. Документационное обеспечение управленческого консультирования

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

Не предусмотрено учебным планом

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

Текущий контроль в семестре проводится в форме устного опроса (персонального собеседования), решения задач, тестового контроля, чтения сообщений

Типовые вопросы для проведения устного опроса (персонального собеседования)

1. Основные этапы становления маркетингового консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного маркетингового консультирования.
3. Особенности маркетингового консультирования в РФ.

4. Теоретическая и методологическая основа маркетингового консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Особенности современного состояния отечественного менеджмента.
7. Понятие маркетингового консультирования.
8. Понятие диагностического консультирования.
9. Два подхода к управленческому консультированию.
10. Понятие процессного консультирования.
11. Функциональный подход к управленческому консультированию.
12. Понятие обучающего консультирования.
13. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
14. Внутреннее и внешнее консультирование.
15. Характерные черты маркетингового консультирования.
16. Современный этап развития маркетингового консультирования и его особенности.
17. Роли консультанта в управленческом консультировании.
18. Роли клиента в управленческом консультировании.
19. Понятие клиента консалтинговых организаций.
20. Ассоциации управленческих консультантов в РФ.
21. Основные типы консалтинговых организаций.
22. Формы оказания услуг российскими консультантами.
23. Маркетинговое консультирование как деловая услуга.
24. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
25. Цели и задачи маркетингового консультирования.
26. Принципы маркетингового консультирования.
27. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
28. Классификация маркетингового консультирования.
29. Предмет маркетингового консультирования.
30. Методы маркетингового консультирования.
31. Этапы развития маркетингового консультирования.
32. Понятие процесса маркетингового консультирования.
33. Основные типы консультационных договоров.
34. Этап подготовки в маркетинговом консультировании.
35. Особые условия составления консультационных договоров.
36. Этап диагноза в управленческом консультировании.
37. Этап планирования действий в управленческом консультировании.
38. Контроль в процессе маркетингового консультирования.
39. Этап внедрения в маркетинговом консультировании.
40. Два способа оценки результатов маркетингового консультирования.
41. Этап завершения в маркетинговом консультировании.
42. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
43. Стадии и этапы маркетингового консультирования.
44. Оформление результатов работы консультанта.

Типовые вопросы для проведения тестирования

1. **В чем состоит назначение консультирования?**
 - а) В оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач
 - б) В принятии за клиента управленческих решений
 - в) В собеседовании с клиентом по различным вопросам
 - г) В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. **Характерной чертой управленческого консультирования является:**
 - а) Компетентность;
 - б) Неопределенность;
 - в) Независимость;
 - г) Эффективность.
3. **Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?**
 - а) 1;
 - б) 2;
 - в) 3;
 - г) 4.

4. **Консультирование с позиций функционального подхода –это:**
 - а) *Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации*
 - б) *Приход консультанта на объект консультирования*
 - в) *Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом*
 - г) *Любая форма оказания помощи клиенту*
5. **Консультирование с позиций профессионального подхода – это:**
 - а) *Фирма, работающая в сфере услуг;*
 - б) *Общество независимых экспертов;*
 - в) *Союз профессионалов-консультантов;*
 - г) *Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг*
6. **Управленческое консультирование – это понятие:**
 - а) *Плановой экономики*
 - б) *Рыночной экономики*
 - в) *Нестабильно развивающейся экономики*
 - г) *Экономики переходного периода;*
7. **В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:**
 - а) *Направление развития*
 - б) *Сферу действий*
 - в) *Область деятельности*
 - г) *Отрасль инфраструктуры*
8. **Предметом консультирования являются:**
 - а) *Экономика*
 - б) *Экономика и управление*
 - в) *Управление*
 - г) *Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.*
9. **Основной задачей консультирования являются:**
 - а) *Управление клиентом*
 - б) *Спасение клиента от банкротства*
 - в) *Обучение клиента*
 - г) *Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления*
10. **Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий являются:**
 - а) *Улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи;*
 - б) *Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;*
 - в) *Реформирование государственной структуры*
 - г) *Решение инновационных задач в системе управления государственным сектором;*
11. **Управленческое консультирование предполагает:**
 - а) *Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;*
 - б) *Постоянное сотрудничество с клиентом*
 - в) *Аудит деятельности клиента*
 - г) *Управление клиентом*
12. **Компании привлекают консультантов по управлению для:**
 - а) *уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;*
 - б) *повышения квалификации персонала;*
 - в) *проведения налоговой проверки;*
 - г) *проведение аудиторской проверки;*
13. **К консалтингу следует относиться:**
 - а) *Как к помощи, оказываемой профессионалами*
 - б) *Как к науке*
 - в) *Как к ремеслу*
 - г) *Как к искусству*
14. **Этические стандарты консультирования:**
 - а) *определяются зарубежными консалтинговыми организациями;*
 - б) *не существует никаких;*
 - в) *регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;*
 - г) *определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.*
15. **Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:**
 - а) *АКЭУ, АКУОР, НГПК;*
 - б) *ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;*
 - в) *ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;*
 - г) *АКУОР, СПББИЗНЕС, УРКОНСАЛТ.*
16. **Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**
 - а) *Да*
 - б) *Нет*
 - в) *Возможно*
 - г) *Иногда*
17. **Управленческое консультирование связано со следующими видами консультационных услуг:**
 - а) *Торговля, рекрутмент, логистика*
 - б) *Юридические услуги, аудит, инжиниринг;*
 - в) *Обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама*

2) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг

ги:

18. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
 - а) Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
 - б) Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
 - в) По сопровождению деятельности-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
 - г) Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта
19. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
 - а) Юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
 - б) Юридические, услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
 - в) Транспортные услуги, рекрутментские услуги, ПР-услуги;
 - г) Туристические услуги, финансовые услуги; банковские услуги.
20. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
 - а) Разовые консультации, проекты, обзоры;
 - б) Разовые консультации, отчеты, обзоры;
 - в) Отчеты, презентации, проекты;
 - г) Справки, проекты, программы.
21. Процесс консультирования – это:
 - а) Вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
 - б) Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
22. Кто является субъектом консультирования?
 - а) Внешние организации
 - б) Внутренние консультанты
 - в) Клиенты
 - г) Западные консультанты
23. Объектами консультирования могут являться:
 - а) Частные и государственные предприятия
 - б) Зарубежная консультационная организация
 - в) Отечественная консультационная организация
 - г) Ассоциация консультантов
24. Консультант – это:
 - а) Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуящий как поступать в данной конкретной ситуации;
 - б) Аудитор;
 - в) Специалист, имеющий управленческое образование;
 - г) Специалист, имеющий экономическое образование.
25. Консультанта от менеджера отличает:
 - а) Независимый взгляд на компанию со стороны;
 - б) Ораторские навыки;
 - в) Широкий кругозор;
 - г) Умение принимать решение.
26. Эффективный консультант должен:
 - а) обладать навыками системного подхода к решению проблемы;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента;
 - г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
27. Одиночный консультант – это:
 - а) консультант без образования юридического лица;
 - б) одинокий человек;
 - в) индивидуалист;
 - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
28. Условием оказания консультационной помощи является:
 - а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
 - б) желание консультанта;
 - в) желание клиента;
 - г) директивное предписание.
29. Основным фактором производства консультационных услуг является:
 - а) интеллектуальный капитал;
 - б) ораторское искусство;
 - в) гибкость и легкая адаптивность;
 - г) знание иностранных языков.
30. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
 - а) этапа, фазы, стадии;
 - б) стадии, этапа, процедуры;
 - в) фазы, стадии, процедуры;
 - г) процедуры, стадии, этапа.
31. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
 - а) 4;
 - б) 3;

- в) 5;
г) 2.
- 32. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?**
а) фазой процесса консультирования
б) этапом процесса консультирования
в) стадией процесса консультирования
г) процедурой процесса консультирования
- 33. Сколько этапов входит в процесс консультирования**
а) 3;
б) 5;
в) 4;
г) 2.
- 34. Сколько фаз входит в процесс консультирования?**
а) 5;
б) 3;
в) 4;
г) 2.
- 35. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:**
а) детальное изучение проблемы;
б) первый контакт с клиентом;
в) обучение клиента;
г) выработка решения.
- 36. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:**
а) контракт на консультирование;
б) обнаружение фактов;
в) выработка решений;
г) конечный отчет.
- 37. В фазу консультирования «Внедрение» входят:**
а) обучение клиента;
б) планирование задания;
в) оценка альтернативных вариантов;
г) корректировка предложений.
- 38. В фазу консультирования «Завершение» входят:**
а) конечный отчет;
б) анализ и синтез фактов;
в) планирование задания;
г) первый контакт с клиентом.
- 39. В фазу консультирования «Планирование действий» входят:**
а) предложения клиенту относительно задания;
б) оценка альтернативных вариантов;
в) корректировка предложений;
г) выработка решений.
- 40. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это:**
а) признаки субъектов консультирования;
б) признаки объектов консультирования;
в) свойства консультационного процесса;
г) составные части консультационной помощи.
- 41. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности консультированию:**
а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
в) обучение консультанта в процессе консультирования;
г) подготовка консультационного отчета.
- 42. Внешние консультанты – это:**
а) сотрудники внешних учреждений;
б) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
в) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
г) ни один из ответов не является верным;
- 43. Где могут работать внешние консультанты?**
а) в консультирующей организации;
б) в научно-исследовательском институте;
в) в ассоциации консультантов.
г) в организации-клиенте;
- 44. Где работают внутренние консультанты?**
а) в организации-клиенте;
б) в консультирующей организации;
в) в научно-исследовательском институте;
г) в ассоциации консультантов.
- 45. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**
а) виды консультирования
б) предмет консультирования;

- в) цель консультирования;
- г) объекты консультирования

46. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

- а) да
- б) нет;
- в) не всегда
- г) не знаю

47. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

- Внешний консультант;

- Внутренний консультант;

- а) Получает постоянную заработную плату в компании - 2
- б) Гонорар выплачивается за конкретный проект; - 1
- в) Составляет «штатную» подсистему компании - 2
- г) Оказывает услуги на основании договора - 1

48. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- а) Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- б) Консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- в) Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- г) Знание внешней среды.

49. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

- а) Сотрудничества;
- б) Соподчинения;
- в) Ни в каком;
- г) Не знаю.

50. Основным недостатком внутреннего консультирования является

- а) Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) Подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) Нежелание перенимать опыт.

51. Что такое процессное консультирование?

- а) Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- б) Самостоятельная работа консультанта;
- в) Процесс написания консультантом итогового отчета;
- г) Самостоятельная работа клиента.

52. Экспертное консультирование – это:

- а) Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение
- б) Сбор консультантом информации о клиенте
- в) Научное обоснование консультантом деятельности клиента
- г) Приглашение эксперта

53. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) В команде на основе доверительных отношений;
- б) В одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) С открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

54. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) Честный и открытый обмен мнениями;
- б) Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы;
- в) Профессионализм;
- г) Независимость.

55. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) Организационная диагностика
- в) Организационные интервенции
- б) Организационная культура
- г) Организационное поведение

56. Организационные интервенции – это:

- а) Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их
- б) Процесс поглощения и слияния компаний
- в) Происки конкурентов, шпионство в компании

57. Обучающее консультирование предполагает:

- а) Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации
- б) Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными
- в) Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента
- г) Проведение аудиторных занятий

58. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента
- б) Метод анализа;
- в) Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;

2) Экспертная оценка.

59. Понятие «управленческого консультирования» в период своего зарождения носило название

- а) Организация производства
- б) Менеджмент-консалтинг
- в) Служба скорой помощи
- г) Управление - сервис

60. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

- а) Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- б) Созданием большого количества консультационных компаний;
- в) Большими накоплениями консультантов;
- г) Появлением на рынке консультационных услуг.

61. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?

- а) Компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
- б) Только компании «большой четверки»;
- в) Только российские компании;
- г) Только ассоциации консультантов.

62. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

- а) Новая деловая и общая культура;
- б) Высокая стоимость услуг;
- в) Хорошее владение методикой консультирования;
- г) Использование новых неадаптированных к российским условиям методик.

63. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

- а) По-разному;
- б) Консалтинг;
- в) Аудит;
- г) Консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.

64. После кризиса августа 1998 года на российском рынке стало лидировать консультирование:

- а) По вопросам реорганизации и реформированию предприятий;
- б) По антикризисному управлению;
- в) По проведению рекламных мероприятий;
- г) По оптимизации налогообложения.

65. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

- а) Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса
- б) Возникновением дефицита квалифицированных специалистов
- в) Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий
- г) Модой

66. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) Раньше – да, сейчас-нет;
- г) Не знаю.

67. Основной проблемой, с которой сталкиваются консультанты, является:

- а) Малочисленная клиентская база
- б) Катастрофическая нехватка знаний и навыков
- в) Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
- г) Конкуренция

68. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?

- а) Повышение эффективности организации клиента и оптимизация ее управления
- б) Немедленное подписание контракта
- в) Заинтересованность клиента
- г) Проведение рекламной акции

69. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

- а) обучение клиента способам разрешения сложных управленческих ситуаций
- б) удовлетворение потребностей клиентов
- в) поставку экспертных знаний клиенту
- г) получение оплаты по договорам

70. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?

- а) АКЭУ;
- б) АКУОР;
- в) Национальная гильдия Профессиональных Консультантов;
- г) ФЕАКО.

71. К факторам, стимулирующих развитие консультационных услуг на рынке, относятся:

- а) Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике;
- б) Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей;
- в) Рекламные кампании крупных консультационных компаний;
- г) Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.

72. Является ли консультирование в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?

- а) Да;
 - б) Нет;
 - в) Не сейчас;
 - г) Не у нас.
- 73. Какого клиента можно считать идеальным?**
- а) Обучаемого
 - б) Платежеспособного
 - в) Послушного
 - г) Неконфликтного
- 74. В компетенцию консультационной компании входит:**
- а) Исследование рынка товаров и услуг, на котором функционирует компания клиент
 - б) Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента
 - в) Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента
 - г) Управление компанией клиента
- 75. Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?**
- а) Количественные методы прогнозирования развития ситуации;
 - б) Организационное развитие
 - в) Интервьюирование сотрудников компании-клиента;
 - г) Кейс-методы
- 76. Системный подход:**
- а) Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого;
 - б) Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей;
 - в) Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения;
 - г) Это подход к любой системе
- 77. Ситуационный подход – это:**
- а) подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации
 - б) состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным;
 - в) подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях
 - г) подход к любой ситуации
- 78. SWOT-анализ – это:**
- а) анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий;
 - б) сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов;
 - в) сведение в одну таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ;
 - г) анализ прибыльности компании.
- 79. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:**
- а) интервьюирования сотрудников компании-клиента
 - б) сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом;
 - в) структурированного анкетирования сотрудников
 - г) опроса всех заинтересованных лиц
- 80. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:**
- а) стратегическое планирование дальнейших действий
 - б) написание итогового отчета
 - в) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющим повысить ее эффективность
 - г) заключение договора с клиентом

Типовые практические задания для решения

Задача 1. Проанализируйте ситуацию.

Из российской практики организационного консалтинга.

Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.

ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение кото-

рых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

Вопросы для обсуждения

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

Задача 2. Специфику работы любого консультанта, в том числе и в сфере управленческого консультирования, хорошо иллюстрирует пример, приводимый Брайаном Трейси [22. С. 3—4]. Он рассказывает, что как-то на одной атомной электростанции столкнулись с серьезной проблемой — необходимо было выяснить и устранить причину снижения объема выработки электроэнергии и уменьшения производительности всего процесса. Проблема оказалась слишком трудной для инженеров станции, они так и не смогли определить, в чем причина сбоев. Решили пригласить одного из ведущих специалистов в области строительства атомных электростанций в надежде, что он сможет выявить истинную причину. Консультант прибыл, надел белый халат и приступил к работе, вооружившись планшетом. Следующие два дня он ходил по станции, изучая приборы и снимая показания в машинном зале, делал пометки и производил вычисления.

В конце второго дня он залез на лестницу, достал из кармана черный маркер и на одном из приборов поставил огромный черный крест. «В нем вся проблема, — пояснил специалист. — Отремонтируйте или замените аппарат, подсоединенный к этому измерительному прибору, и проблема будет решена».

После этого он снял свой белый халат, сел в машину, отправился в аэропорт и улетел домой. Инженеры разобрали аппарат и обнаружили, что именно из-за него и происходили сбои. Аппарат вскоре отремонтировали, и станция вновь заработала на полную мощность.

Неделю спустя директор АЭС получил от консультанта чек на 10 тыс. долл. «за оказанные услуги». Директор был крайне удивлен размером суммы, несмотря на то что оборудование стоило несколько миллиардов долларов, а нарушения работы приносили колоссальные убытки. В конце концов, рассудил менеджер, консультант приехал, покрутился пару дней, поставил большой крест на приборе и уехал обратно. По мнению директора, 10 тыс. долл. — сумма, слишком большая для подобной работы.

Директор написал консультанту письмо следующего содержания: «Мы получили Ваш чек. Не могли бы Вы перечислить по пунктам, за что конкретно Вы просите такую сумму? Такое впечатление, что Вы всего лишь поставили крест на одном-единственном приборе. Десять тысяч долларов — слишком высокая стоимость для такого объема работы». Несколько дней спустя директор получил новый чек. Там было написано: «Рисование креста на одном приборе — 1 доллар. Знание того, на каком именно приборе поставить крест, — 9999 долларов».

Из этого примера видно, какими профессиональными чертами должен обладать консультант:

- он имеет определенный специфический статус;
- в рамках рыночных отношений он использует свои знания и интеллект как товар;
- в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;
- в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации;
- консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите основные виды профессиональных услуг.
2. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.
3. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.

Задача 3. Проанализируйте ситуацию. Комбинированные тарифы «Делового консалтинга»:

- экспертное заключение по инвестиционной привлекательности проекта и привлечению финансирования — от 150 долл. на покрытие затрат и 1—2% от привлекаемого объема;
- решение налоговых споров — от 100 долл. на покрытие затрат и 5—10% от выигранной суммы.

Задача 4. Кейс «Достойный кандидат».

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец М. Иванов начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгно-

венно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Про-ходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год - полтора. Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру. Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

Вопросы и задания к кейсу

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

Задача 5. Ниже приведены результаты экспресс-диагностики, ознакомьтесь и дайте свое критическое заключение по данным результатам.

Результаты экспресс-диагностики компании «Стройкомплект»

1. Позиция компании на кривой жизненного цикла Компания «Стройкомплект» существует в настоящем виде (в отношении собственности) с 1996 г. На сегодняшний день компанию можно описать следующим образом.

- бизнес компании вполне оформился: торговля определенной номенклатурой товарных групп стройматериалов.
- бизнес компании можно охарактеризовать формулой $v2w$, поскольку розничной торговлей она практически не занимается.
- во всех товарных группах компания является дилером первой категории соответствующих поставщиков.
- до настоящего момента компания развивалась на собственные средства, без привлечения кредитных ресурсов.
- сложилась определенная система управления и проведена первичная формализация организационной структуры. вакансия директора по персоналу заполнена профессионалом.
- на ключевых постах находятся менеджеры, проработавшие в компании более двух лет.
- арендован и оборудован офис с расчетом на дальнейшее развитие компании.
- компания располагает значительными складскими помещениями и небольшим собственным автопарком.
- серьезных проблем в отношении текущего бизнеса не выявлено. в то же время в ходе интервью высказывались сомнения относительно профессионализма некоторой части персонала и его мотивации к инициативной работе.

Приведенные характеристики позволяют сделать вывод, что компания «Стройкомплект» прошла период быстрого роста и находится на стадии юности. Как правило, на этой стадии необходим окончательный переход к профессиональному менеджменту и постановка новых целей.

2. Проблемы, стоящие перед компанией.

Перед компанией стоит ряд взаимосвязанных задач, перечисленных ниже в порядке их приоритетности.

- определение основной идеи дальнейшего развития, на основе которой можно построить и удержать конкурентные преимущества.
- освоение методов маркетингового мониторинга и принятия на его основе управленческих решений.
- активизация ключевых сотрудников.
- профессионализация менеджмента за счет приема на работу сложившихся специалистов и обучения имеющихся сотрудников.

Очевидно, что пути и формы решения последних трех проблем должны определяться характером стратегического выбора в отношении дальнейшего развития компании.

3. Возможные подходы к решению проблем компании

Преимуществом с точки зрения анализа проблем и выработки соответствующих решений является относительная простота бизнеса компании. Фактически она является средним звеном в цепочке «производитель строй-материалов» - «поставщик стройматериалов» - «строительная организация». Очевидно, что перспективы развития бизнеса компании могут быть классифицированы по трем направлениям:

- расширение спектра товарных групп;
- расширение масштаба бизнеса за счет экспансии в регионы;
- расширение круга постоянных клиентов за счет предоставления дополнительных услуг;
- внедрение во вновь запускаемые строительные проекты.

Следует отметить, что два первых направления представляют собой варианты экстенсивного развития, требующие значительных организационных и финансовых ресурсов. Методы анализа этих вариантов более или менее известны.

Гораздо менее традиционно третье направление, связанное с увеличением ценности, которую компания добавляет в рамках общей цепочки создания ценности.

Итак, предстоит ответить на вопрос: как можно увеличить ценность деятельности компании «Стройкомплект» для производителей и потребителей стройматериалов? Процесс разработки этого направления требует значительных творческих усилий. Тем не менее, на первый взгляд, можно предложить такие действия, как:

- помощь в продвижении новых материалов и технологий западных компаний на российский рынок путем проведения семинаров и выставок;
- организация обучения представителей фирм-потребителей работе с новыми материалами и технологиями;
- налаживание консультационной деятельности в области использования стройматериалов;
- освоение метода benchmarking (сравнение с наилучшей практикой в данной области);
- ведение маркетингового мониторинга и проведение специальных исследований для определения наиболее перспективных направлений в торговле строительными материалами.

Освоение новых видов деятельности в компании может иметь несколько позитивных последствий. Во-первых, ключевые сотрудники начнут воспринимать свою работу не как рутинную деятельность, которая не может вызывать чувство гордости, а как творческое движение вперед, связанное с личностным и профессиональным ростом. Во-вторых, новые виды деятельности могут повысить «видимость» компании, сделать ее более заметной и отчетливо отличной от других компаний на данном отраслевом рынке. В-третьих, в инновационную компанию легче привлечь профессионалов, которые, как правило, ищут не только высокое вознаграждение, но трудные задачи, при решении которых можно чему-то научиться и добиться яркого успеха. В-четвертых, реализация новых направлений поможет компании уменьшить неопределенность, характерную для развития российского бизнеса.

4. Предложения по организации обсуждения проблем компании

Тем не менее, все сформулированные выше предложения необходимо рассматривать лишь как примеры того, что предстоит разработать руководству компании для создания конкурентных преимуществ, позволяющих компании перейти на новую ветвь развития. Начать эту работу предлагается с проведения

сессии стратегического планирования. На сессию целесообразно пригласить ведущих сотрудников компании (оптимальная численность группы 7-9 человек). Сессию можно построить следующим образом:

- презентация ведущим модели жизненного цикла организации и обсуждение состояния компании;
- краткое изложение метода «пяти сил» М. Портера и идеологии цепочки создания ценности (ведущий);
- работа в малых группах по конкретным направлениям (работа с поставщиками, работа с потребителями);
- презентация наработок малых групп;
- согласование плана дальнейших шагов по разработке стратегии компании.

Оптимальная форма проведения сессии – выезд в Подмоскowie в пятницу вечером, работа в субботу и первую половину воскресенья. По итогам сессии готовится документ открытого типа (т.е. доступный всем сотрудникам компании) с описанием согласованных предложений и алгоритма дальнейшей деятельности.

Задача 4. Проработать возможные проблемы и действия, которые связаны с созданием консультационной фирмы.

Представьте, что вы решили создать свою собственную консультационную фирму. Вы должны рассмотреть следующие ключевые вопросы:

1. На какой рынок (рынки) мы могли бы выйти?
2. Каково наше видение перспективы этой консультационной фирмы?
3. Как мы могли бы организовать?
4. Как мы должны изменить свое поведение, чтобы действовать
5. Эффективно?

Рассматривая приведенные выше вопросы, вы должны ориентироваться на известные вам реалии, например: что вы знаете о потенциальных рынках и спросе на консультационные услуги, ваши навыки и знания на данный момент, навыки и знания, которые вам необходимо усовершенствовать, ваши сегодняшние стили работы и поведения. Подумайте о людях, которых вы хотели бы видеть у себя в фирме. Представьте, что их поведение необходимо существенно изменить. Как вы можете помочь им в этом?

Постарайтесь использовать модели и инструментарий, например:

- Процесс разработки услуг (помните, однако, что вам не удастся проработать его целиком);
- Модель Берка-Литвина для выработки "видения перспективы";
- Ваши вероятные реакции на изменения и как вы бы с ними поступили;
- Степень преданности идее изменений со стороны других людей; что бы вы сделали, чтобы возбудить эту преданность.

Прорабатывая эти вопросы, вы должны четко определить:

- Какой Вы представляете Вашу консультационную фирму;
- Какие у вас проблемы и сомнения;
- Как вы планируете разбираться с этими проблемами.

Отобразите вашу информацию на больших листах, распределив основные вопросы по пяти группам: потенциальный рынок; миссия нашей консультационной фирмы; как мы могли бы быть организованы; как нам надо изменить свое поведение, чтобы действовать на рынке; бюджет и расходы (ресурсы, которые требуются для создания и оказания услуг, стоимость маркетинга и рекламы, стоимость обучения и т.д.)

Примерные темы докладов

1. Косвенные налоги в составе цены.
2. Сущность и классификация стратегий ценообразования, условия их применения.
3. Государственное регулирование цен в странах с развитой рыночной экономикой.
4. Виды цен мировой торговли и их использование во внутреннем ценообразовании РФ и во внешнеэкономических связях.
5. Система тарифов на жилищно-коммунальные услуги. Реформа ЖКХ.
6. Факторы, определяющие уровень и динамику мировых цен.
7. Определение маркетингового консалтинга
8. Функциональные потребности современного бизнеса и маркетинговый консалтинг
9. Профессиональные услуги по экономике и консалтинге

10. Возникновение маркетингового консалтинга
11. Структура услуг в современном маркетинговом консалтинге и тенденции его развития
12. Возникновение маркетингового консультирования в России
13. Профессиональная деятельность по маркетинговому консалтингу
14. Индивидуальные консультанты
15. Малые фирмы, ориентированные на процессное консультирование
16. Индивидуальные консультанты
17. Малые фирмы, ориентированные на маркетинговое консультирование
18. Характеристика процесса маркетингового консультирования
19. Предпроектная стадия процесса маркетингового консультирования
20. Проектная стадия процесса маркетингового консультирования
21. Послепроектная стадия процесса маркетингового консультирования
22. Методы анализа и решения проблем в маркетинговом консультировании
23. Поведение и коммуникация в маркетинговом консалтинге
24. Маркетинг консалтинговых услуг
25. Об актуальности маркетингового консультирования в современной экономике России.
26. О современных методах маркетингового консультирования.
27. Особенности маркетингового консультирования в области администрирования.
28. Специфика маркетингового консультирования в области финансового менеджмента.
29. Особенности маркетингового консультирования в области управления персоналом.
30. Основные направления маркетингового консультирования области маркетинга.
31. Предмет консультирования в области производственного менеджмента.
32. Консультационные услуги в области информационных технологий.
33. О специфике обучающего консультирования
34. История развития управленческого консалтинга
35. Мировой опыт по оказанию консалтинговых услуг
36. Инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
37. О Кодексе этики и профессионального поведения консультанта по управлению.
38. Структура современного консалтингового сервиса.
39. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
40. Факторы развития современного рынка консалтинговых услуг.
41. Современные тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга в России.
42. Ценообразование на консалтинговые услуги в России.
43. Особенности становления отечественного рынка консалтинговых услуг.
44. О смене приоритетов в консультационной деятельности.
45. Система стимулирования работы внутренних консультантов.

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена, дифференцированного зачета, дифференцированного зачета при защите курсового проекта/работы 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
ПК-4. Способен формировать маркетинговую и коммуникационную стратегию организации, планировать и разрабатывать бюджет реализуемых маркетинговых проектов, оценивать эффективность маркетинговых мероприятий.	ПК-4.7. Обеспечивает информационно-консультационную поддержку системы управления при реализации маркетинговых стратегий

Знания	Знание терминов, определений и понятий, используемых в теории и практике реализации ценовой политики организации
	Объём освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Знание маркетинговых и коммуникационных стратегий
	Знание методов информационно-консультационной поддержки системы управления
Умения	Умение разрабатывать маркетинговые и коммуникационные стратегии
	Умение использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления
Навыки	Способность решать задачи планирования маркетингового развития
	Способность рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий
	Способность реализовывать методы информационно-консультационной поддержки

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 терминов, определений и понятий, используемых в теории и практике маркетингового консалтинга	Не знает термины, определения и понятия, которые используются в теории и практике маркетингового консалтинга	Знает только базовые термины, определения и понятия, которые используются в теории и практике маркетингового консалтинга	Знает термины, определения и понятия, которые используются в теории и практике маркетингового консалтинга	Знает термины, определения и понятия, которые используются в теории и практике маркетингового консалтинга, способен самостоятельно их сформулировать
Объём 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
Знание маркетинговых и коммуникационных стратегий	Не знает маркетинговые и коммуникационные стратегии	Знает лишь базовые маркетинговые и коммуникационные стратегии	Знает маркетинговые и коммуникационные стратегии	Знает маркетинговые и коммуникационные стратегии, способен выбирать их самостоятельно и обосновывать свой выбор
Знание методов информационно-консультационной поддержки системы управления	Не знает методов информационно-консультационной поддержки системы управления	Знает лишь базовые методы информационно-консультационной поддержки системы управления	Знает методы информационно-консультационной поддержки системы управления	Знает методы информационно-консультационной поддержки системы управления, способен выбирать их самостоятельно и обосновывать свой выбор

Оценка сформированности компетенций по показателю **Умения**

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Умение разрабатывать маркетинговые и коммуникационные стратегии	Не умеет разрабатывать маркетинговые и коммуникационные	Умеет разрабатывать лишь отдельные элементы маркетинговых	Умеет разрабатывать маркетинговые и коммуникационные стра-	Умеет разрабатывать маркетинговые и коммуникационные стра-

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
	стратегии	и коммуникационных стратегий	тегии, но допускает незначительные логические неточности	тегии, самостоятельно принимает решения и делает выводы
Умение использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления	Не умеет использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления	Умеет использовать лишь отдельные методы информационно-консультационной поддержки системы управления	Умеет использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления, но допускает незначительные логические неточности	Умеет использовать методы информационно-консультационной поддержки системы управления, самостоятельно принимает решения и делает выводы

Оценка сформированности компетенций по показателю **Навыки**

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Способность решать задачи планирования маркетингового развития	Не способен решать задачи планирования маркетингового развития	Способен решать лишь простые задачи планирования маркетингового развития	Способен решать задачи планирования маркетингового развития, но допускает незначительные ошибки	Способен решать лишь сложные задачи планирования маркетингового развития
Способность рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий	Не способен рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий	Способен рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий лишь по отдельным показателям	Способен рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий, но допускает незначительные ошибки	Способен рассчитывать эффективность маркетинговых мероприятий используя весь комплекс методов
Способность реализовывать методы информационно-консультационной поддержки	Не способен реализовывать методы информационно-консультационной поддержки	Способен реализовывать лишь простые методы информационно-консультационной поддержки	Способен реализовывать методы информационно-консультационной поддержки, но допускает незначительные ошибки	Способен реализовывать сложные методы информационно-консультационной поддержки, самостоятельно делать выводы и принимать решения

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 занятий	Специализированная мебель; переносной мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
2	Учебная аудитория для проведения практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации.	Специализированная мебель; переносной 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. **Апенько С. Н.** Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Апенько С.Н., Гилева К.В.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014.— 220 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. **Апенько, С. Н.** Формирование и оценка профессиональных компетенций специалистов по управленческому консультированию [Электронный ресурс] : монография / С.Н. Апенько, Ж.А. Макарова, О.В. Попова. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2014. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61908>. — Загл. с экрана.
3. **Блинов А. О.** Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 212 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. **Блюмин, А. М.** Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 363 с. — ISBN 978-5-394-03243-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85734.html>
5. **Диканов, М. Ю.** Комплексный маркетинговый анализ предприятий различных сфер деятельности : учебное пособие / М. Ю. Диканов. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2018. — 156 с.
6. **Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес** : пер. с англ. / ред. К. Маркхэм. - Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 386 с
7. **Маринко, Г. И.** Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. - Москва : ИНФРА-М, 2005. - 379 с.
8. **Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы** : учебное пособие / Л. С. Латышова, Е. Суворова, Н. Б. Сафронова [и др.] ; под редакцией Л. С. Латышовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 142 с. — ISBN 978-5-394-03354-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85389.html>
9. **Мартынов, И. Ю.** Информационное обеспечение маркетинговых решений : учебное пособие / И. Ю. Мартынов. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2020. — 120 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/170475>

10. **Никитина, Л. Н.** Маркетинговый анализ деятельности фирмы : учебное пособие / Л. Н. Никитина, П. А. Шиков. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 124 с. — ISBN 978-5-7937-1609-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102925.html>

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

12. **Скрипникова, Н. Н.** Реклама. Консалтинг. Public Relations : теоретические брифы. Учебное пособие / Н. Н. Скрипникова. — Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 53 с.

13. **Управленческий консалтинг** : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. — Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тянь-Шанского, 2017. — 68 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html>

14. **Устинова, Ю. В.** Основы консалтинга : учебное пособие / Ю. В. Устинова, Е. И. Першина. — Кемерово : КемГУ, 2020. — 58 с. — ISBN 978-5-8353-2686-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/162601>

15. **Черных, А. В.** Основы управленческого консультирования : учебное пособие / А.В. Черных, О.А. Прудникова, М.В. Короткова. - Ульяновск : ФГБОУ ВПО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова», 2013. - 372 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278056>

16. **Шарков, Ф. И.** Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 407 с. — ISBN 978-5-394-03546-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110911.html>

17. **Щетинина, Е. Д.** Консалтинг в системе корпоративного управления стратегическим развитием : монография / Е. Д. Щетинина, С. М. Микалут, М. С. Старикова. - Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2012. - 123 с.

18. **Маркетинговый консалтинг** : методические указания к выполнению индивидуального домашнего задания для бакалавров 38.03.02 Менеджмент: профиль «Маркетинг» / С. М. Микалут, Е. Д. Денисова. — Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2018 — 50 с.

19. **Маркетинговый консалтинг** : учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент профиль «Маркетинг» / Микалут С. М. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2018 – 83 с.

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

1. www.rutgers.edu
2. www.bcg.ru
3. www.bizoffice.ru
4. www.cfin.ru/consulting/consult_price
5. www.clin.ru
6. www.clin.ru/consulting/maister/index.shtml
7. www.consider.ru
8. www.consulting.ru
9. www.consulting.ru
10. www.consultmarketing.ru
11. www.consultmarketing.ru
12. www.deloitte.com/ru www.bdo.ru

7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20____ /20____ учебный год
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № _____ заседания кафедры от « ____ » _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ Щетинина Е.Д.
подпись, ФИО

Директор института _____ Дорошенко Ю.А.
подпись, ФИО