

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н.Костина  
«20» «06» .2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управленческое консультирование**

---

Направление подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Магистерская программа «Управление проектами»

Донецк  
2017



**1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

Цель изучения дисциплины «Управленческое консультирование» заключается в формировании теоретических знаний о сущности и задачах управленческого консультирования, а также в формировании у студентов практических навыков по организации и проведению управленческого консультирования.

*Задачи изучения дисциплины «Управленческое консультирование»:*

- изучить методологию и организацию консультирования;
- исследовать особенности внутреннего и внешнего консалтинга;
- ознакомиться с процессом организации деятельности консультационной фирмы;
- изучить требования к образованию и опыту профессиональной деятельности консультанта;
- выработать навыки по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

Код соответствующей компетенции по ФГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ОПК-1	Способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования к формированию целей организационных изменений;</li> <li>- последовательность разработки стратегического развития, виды стратегических альтернатив, критерии управления изменениями.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать стратегические цели функционирования организационных систем, определять миссию и цели деятельности предприятия, учреждения, организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формировать альтернативные направления развития организационных систем;</li> <li>-навыками выбора оптимальной стратегической альтернативы управления изменениями.</li> </ul>
ОПК-4	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-методические подходы к процедурам подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера, порядок поведения в нестандартных ситуациях;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы оперативного документооборота, организовывать рациональное движение документов в организации.</li> <li>- делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между</li> </ul>

		исполнителями. <b>Владеть:</b> - навыками разработки организационно управленческих решений, анализа возможных последствий, оценки эффективности принятых решений.
ПК-1	Владение технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач	<b>Знать:</b> - основные теории, принципы и методы анализа и оценивания процессов деятельности организации. <b>Уметь:</b> - формировать команды для решения поставленных задач; - применять научно-методический инструментальный анализа для оценки влияния факторов внешней среды; <b>Владеть:</b> - технологиями управления персоналом.
ПК-2	Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях	<b>Знать:</b> - способы повышения конкурентоспособность предприятия на основе анализа макро- и микросреды организации, учитывая факторы нестабильности. <b>Уметь:</b> - обеспечить конкурентоспособность предприятия с помощью анализа макро- и микросреды организации, учитывая государственное регулирование и поведение конкурентов. <b>Владеть:</b> - навыками применения методов сценарного бизнес-планирования для решения задач по управлению изменениями.
ПК-3	Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	<b>Знать:</b> - методические подходы к процедурам подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера. <b>Уметь:</b> - планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти; - распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями. <b>Владеть:</b> -навыками выбора оптимальной стратегической альтернативы управления изменениями
ПК-4	Владеть способностью к анализу и планированию в области государственного и	<b>Знать:</b> -подходы к проектному управлению инновациями.

	муниципального управления	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять стратегии предприятий в зависимости от типа производства;</li> <li>- использовать методы разработки инновационных стратегий в сфере массового, серийного и индивидуального производства и услуг.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основными инструментами анализа и планирования в области государственного и муниципального управления</li> </ul>
ПК-7	Способность управлять организациями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процедуры подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать стратегию развития, определять стратегические альтернативы, выбирать оптимальную стратегию развития с учетом принятого уровня риска.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками управления организациями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</li> </ul>
ПК-8	Способность осуществлять самостоятельно или руководить подготовкой заданий и разработкой проектных решений и соответствующих нормативных и методических документов для реализации подготовленных проектов	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы и методы подготовки заданий и разработкой проектных решений</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять самостоятельно или руководить подготовкой заданий и разработкой проектных решений и соответствующих нормативных и методических документов для реализации подготовленных проектов.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками подготовки заданий и разработки проектных решений</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Управленческое консультирование» отнесена к вариативной части.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины «Управленческое консультирование» требуются знания и умения, полученные при изучении таких дисциплин: «Экономическая теория», «Теория организации», «Менеджмент», «Статистика», «Математическое моделирование».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управленческое консультирование», необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Управление коммуникациями», «Стратегическое управление».

**3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента**

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр № 2	Семестр № 2
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>			<b>32</b>	<b>10</b>	
В том числе:					
Лекции			<b>8</b>	<b>4</b>	
Семинарские занятия			<b>24</b>	<b>6</b>	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>			<b>76</b>	<b>98</b>	
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет			<b>зачет</b>	<b>зачет</b>	

**4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени)									
	Дневная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. Теоретические основы консультационной деятельности</b>										
Тема 1.1. Сущность и содержание консультационной деятельности	2		2	10	14	-		2	10	12
Тема 1.2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к ним.	2		2	10	14	-		-	12	12
Тема 1.3. Виды управленческого консультирования	-		4	9	13	2		-	12	14
<b>Итого по разделу:</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>34</b>	<b>38</b>

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени)									
	Дневная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 2. Организация управленческого консультирования</b>										
Тема 2.1. Поиск консультационной фирмы	-		2	10	12				14	14
Тема 2.2. Техническое задание клиента консультационной фирме	2		2	10	14				14	14
Тема 2.3. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм	-		4	9	13	2			12	14
Тема 2.4. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	-		4	9	13			2	12	14
Тема 2.5. Процесс консультирования и контроль за ходом реализации консультационной проекта	2		4	9	15			2	12	14
<b>Итого по разделу:</b>	4		16	47	67	2		4	64	70
<b>Всего за семестр:</b>	8		24	76	108	4		6	98	108

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Теоретические основы консультационной деятельности</b>				
Тема 1.1. Сущность и содержание консультационной деятельности	Исторический обзор управленческого консультирования. Деловые услуги. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационных	<b>Семинарские занятия 1:</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		1. Исторический обзор управленческого консультирования		
		2. Деловые услуги		
		3. Виды консультационных услуг		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	услуг. Виды консультационных услуг.			
Тема 1.2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к ним.	1. Определение термина «консультант» 2. Критерии профессионализма консультанта 3. Внешние консультанты (сильные и слабые стороны).	<b>Семинарские занятия 2:</b> 1. Определение термина «консультант» 2. Критерии профессионализма консультанта 3. Внешние консультанты (сильные и слабые стороны).	2	-
Тема 1.3. Виды управленческого консультирования	1. Административный консалтинг 2. Финансовый консалтинг 3. Производственный консалтинг 4. Кадровый консалтинг 5. Информационный консалтинг 6. Маркетинговый консалтинг 5. Антикризисный консалтинг	<b>Семинарские занятия 3,4:</b>	4	-
		1. Административный консалтинг		
		2. Финансовый консалтинг		
		3. Производственный консалтинг 4. Кадровый консалтинг 5. Информационный консалтинг 6. Маркетинговый консалтинг 5. Антикризисный консалтинг		
<b>Раздел 2. Организация управленческого консультирования</b>				
Тема 2.1 Поиск консультационной фирмы (консультанта)	Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта. Организация внутреннего консультанта. Ассоциация консультантов. Источники информации. Определение потенциальных консультационных фирм. Модель процесса поиска и выбора консультанта.	<b>Семинарское занятие 5:</b>	2	-
		1. Модель центра обслуживания		
		2. Организация внутреннего консультанта		
		3. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)		
Тема 2.2. Техническое задание клиента консультационной фирме	Структура и содержание технического и финансового предложений. Оценка предложений. Цена консультационной услуги. Методы ценообразования и	<b>Семинарские занятия 6:</b>	2	-
		1 Структура и содержание технического и финансового предложений		
		2. Цена консультационной услуги		
		3. Методы		



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	формы оплаты труда консультантов	ценообразования и формы оплаты труда консультантов		
Тема 2.3. Анализ предложений и критерии отбора консультационных фирм	Содержание приглашения к участию в конкурсе. Технические и финансовые критерии отбора. Назначение технического задания. Структура и содержание технического задания.	<b>Семинарские занятия 7, 8:</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
		1. Содержание приглашения к участию в конкурсе		
		2. Технические и финансовые критерии отбора		
		3. Структура и содержание технического задания		
Тема 2.4. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	Формы соглашений. Структура и содержание контракта. Модели консультирования Экспертное консультирование Консультирование по проекту. Консультирование по процессу.	<b>Семинарские занятия 9, 10:</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
		1. Формы соглашений		
		2. Структура и содержание контракта		
		3. Модели консультирования		
Тема 2.5. Процесс консультирования и контроль за ходом реализации консультационного проекта	Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования. Факторы успеха консультационного процесса. Модель процесса контроля Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты. Оценка процесса консультирования и выгод, получаемых консультантом. Система измерителей и оценок в клиентской организации	<b>Семинарские занятия 11, 12:</b> 1. Процесс консультирования 2. Факторы успеха консультационного процесса 3. Модель процесса контроля 4. Основные направления контроля 5. Оценка выгод, полученных клиентом	<b>4</b>	<b>2</b>

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Управленческое консультирование: конспект лекций для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Управление проектами») очной/заочной формы обучения / сост. Л.М. Дедаева – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 68 с.

2. Управленческое консультирование: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Управление проектами») очной/заочной форм обучения / сост. Л.М. Дедаева. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 27 с.

3. Управленческое консультирование: методические рекомендации по самостоятельной работе студентов образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Управление проектами») очной/заочной форм обучения / сост. Л.М. Дедаева. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 23 с.

### **Перечень вопросов для самостоятельного изучения:**

1. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
2. Особенности современного состояния отечественного менеджмента.
3. Понятие управленческого консультирования.
4. Понятие диагностического консультирования.
5. Два подхода к управленческому консультированию.
6. Понятие процессного консультирования.
7. Функциональный подход к управленческому консультированию.
8. Понятие обучающего консультирования.
9. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
10. Внутреннее и внешнее консультирование.
11. Характерные черты управленческого консультирования.
12. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
13. Роли консультанта в управленческом консультировании.
14. Роли клиента в управленческом консультировании.
15. Понятие клиента консалтинговых организаций.
16. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
17. Основные типы консалтинговых организаций.
18. Формы оказания услуг российскими консультантами.
19. Управленческое консультирование как деловая услуга.
20. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.

### **5.2. Перечень основной учебной литературы**

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Текст] : учеб. для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация "Магистр") / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М. : Дашков и К, 2013. - 212 с. : ил. - (Учебные издания для магистров).

2. Васильев Г.А. Управленческое консультирование : Учебное пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>.

3. Дресвянников В.А. Управленческое консультирование : Учебник : Электронный ресурс / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 212 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375>.

4. Дорофиев В.В. Управленческое консультирование: Учебное пособие / В.В. Дорофиев, Л.М. Дедаева - Донецк: ДонАУиГС, 2017.- 187 с.

### 5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Григорьева В.З. Управленческое консультирование: Учебно-методическое пособие / Т.В. Иванныкина. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2011. – 76 с. - Электронное издание - Режим доступа: [http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU\\_Edition/3612.pdf](http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/3612.pdf)
2. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций: Учебное пособие: Логос, 2012. -167 с.
3. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие: Юнити-Дана, 2012 .- 270 с.
4. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта [Текст] / В. В. Ильин. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2011. - 376 с.: табл. - (Проекты, программы, портфели)
5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. -231с. - Электронное издание – Режим доступа: [http://www.bglitvak.ru/?page\\_id=969/&tpwf\\_mode=main](http://www.bglitvak.ru/?page_id=969/&tpwf_mode=main)
4. Соколова, М. М. Управленческое консультирование [Текст]: учеб. пособие для вузов по направлению "Менеджмент" / М. М. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 215 с.: табл. - (Высшее образование).
5. Сударьянто Я.П., Гуреев А.В. Международный рынок консалтинговых услуг в России: Учебное пособие: Дашков и К, 2013 г. -435 с. - Электронное издание – Режим доступа:<http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&text=1116>.
6. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.-221с.

### 6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>
4. <http://www.insurance.com.ua>
5. <http://www.sseu.ru/>
6. [http://www.bglitvak.ru/?page\\_id=969/&tpwf\\_mode=main](http://www.bglitvak.ru/?page_id=969/&tpwf_mode=main)
7. [http://www.sziu.ru/media/uploads/%D1%83%D0%BA\\_09\\_2015](http://www.sziu.ru/media/uploads/%D1%83%D0%BA_09_2015)
8. [http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU\\_Edition/3612.pdf](http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/3612.pdf)

### 7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

#### 7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)

Электронные презентации используются студентами на семинарских занятиях во время докладов; во время подготовки и для оценки индивидуальной работы осуществляется взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты. Skype, для проведения дистанционного обучения и консультаций.

#### 7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)

*Программное обеспечение не применяется.*

#### 7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)

Доступ к электронным библиотечным ресурсам ДонГУУ <http://vk.com/lib406>

## 8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций

### 8.1. Виды промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок, осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами промежуточного контроля знаний являются:

обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины и оценка качества анализа проведенной научно-исследовательской работы;

написание рефератов;

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачета и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

### 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со

				значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (традиционной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

#### 8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

##### Контрольные задания (примерный вариант)

Задание 1. Дайте определение управленческому консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

Задание 2. Охарактеризуйте основные отличия понятия менеджмент-консалтинг от управленческого консультирования.

Задание 3. Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования и охарактеризуйте их.

Задание 4. Представьте портрет профессионального консультанта.

Задание 5. В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг? Сколько видов консультационных услуг существует в настоящее время?

Задание 6. Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.

Задание 7. Поясните различие в определении предмета и метода управленческого консультирования с позиций двух известных вам подходов.

Задание 8. Охарактеризуйте различие экспертного, процессного и обучающего консультирования

Задание 9. Перечислите методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

Задание 10. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию.

Критерии оценки результатов решения задачи:

Оценка	Критерии оценки
5	Решение задачи верное и выбран рациональный путь решения
4	Ход решения задачи и ответ верный, но было допущено несколько негрубых ошибок
3	Ход решения задачи верный, но была допущена одна или две ошибки, приведшие к неправильному ответу
2	При решении задачи получен неверный ответ, связанный с грубой

	ошибкой, отражающей непонимание студентом сути задания или если решение задачи отсутствует полностью
--	--

**Тестовые задания (примерный вариант)**

В каждом из предложенных тестов нужно найти один правильный ответ.

Тест 1. Кто является субъектом консультирования?

- а) клиенты;
- б) консультанты
- в) консультационные фирмы

Тест 2. Отличительными чертами консультанта от менеджера являются: • ораторские навыки;

- а) независимый взгляд на компанию со стороны;
- б) особые навыки, опыт и подготовка, широкий кругозор;
- в) мотивация.

Тест 3. К какой группе консультационных услуг относится консультационная услуга по налогообложению?

- а) маркетинг;
- б) производство;
- в) финансовое управление;
- г) управление кадрами.

Тест 4. Одиночный консультант — это

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) одинокий человек;
- в) его услуги дешевле;
- г) гибко и индивидуально подходит к клиенту;
- д) консультант штата консультационной компании всегда работающий в одиночку.

Тест 5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- а) предмет консультирования;
- б) цель консультирования;
- в) виды консультирования.

Тест 6. Организационная диагностика:

- а) это совокупность мероприятий, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента;
- б) это мероприятия связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

Тест 7. Организационные интервенции:

- а) это совокупность мероприятий, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента;
- б) это мероприятия связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их

Тест 8. К какому признаку управленческого консультирования относятся типы УК : Активное УК; Рутинное УК; Взаимообучающее УК:

- а) по методам обучения;
- б) по целям;
- в) по степени воздействия.

Тест 9. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предприятий и почему?

- а) консультирование по общему управлению;
- б) консультирование по маркетингу;
- в) производству;
- г) финансам;

- д) кадрам;
- е) информационным технологиям.

**Критерии оценки:** все тестовые задания равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по одному баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- "5" (отлично) - 90-100% правильных ответов;
- "4" (хорошо) - 80-89% правильных ответов;
- "3" (удовлетворительно) - 70-79% правильных ответов;
- "2" (неудовлетворительно) - 69% и менее правильных ответов.

#### ***Методические указания по выполнению контрольной работы***

В ходе выполнения контрольных заданий реализуются следующие учебные цели:

- закрепление полученных студентом теоретических знаний;
- углубление знаний по изучаемой дисциплине;
- формирование навыков исследовательской работы с различными источниками;
- приобретение умения лаконичного письменного изложения своих мыслей научным языком;
- формирование навыков поиска аргументированных доказательств собственной позиции по проблемным вопросам изучаемой дисциплины.

Контрольные задания выполняются после самостоятельного изучения основных положений дисциплины, а так же на основе анализа рекомендованной учебной литературы и нормативно-правового материала. Для более полного и всестороннего раскрытия темы студент может использовать дополнительную литературу, в том числе научную и периодические печатные издания. Контрольная работа состоит из тестовых заданий по основным терминам и понятиям, встречающимся по мере изучения дисциплины и задач.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Управленческое консультирование» осуществляется в ходе текущего и промежуточного контроля.

Текущий контроль организуется в формах:

- устного опроса (фронтальной беседы, индивидуального опроса, докладов);
- контрольных работ;
- проверки письменных заданий (решения задач, рефератов);
- тестирования.

Промежуточный контроль осуществляется в форме зачета. Каждая форма промежуточного контроля включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения студентами знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Максимальное число баллов за семестр – 100. Максимальное число баллов по результатам текущей работы в семестре – 80. Максимальное число баллов на зачете – 20.

В случае набора студентом по результатам текущей работы в семестре от 60 до 80 баллов, зачет выставляется автоматически. Однако если студент желает повысить свой балл, то он сдает зачет.

Минимальное число баллов за текущую работу в семестре – 40. Студент набравший в семестре менее 40 баллов может заработать необходимые баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины или выполнив обязательные задания, для того чтобы быть допущенным до зачета.

Студент, набравший за текущую работу менее 40 баллов, как не выполнивший всю работу в семестре по объективным причинам (болезнь, официальное освобождение и т.п.) допускается до зачета, однако ему дополнительно задаются вопросы по разделам, выносимым на зачет, а также предлагается дополнительно к выполнению две ситуационные задачи, что позволит определить сформированность компетенций и получить дополнительные баллы.

Для получения оценки «зачтено» суммарное количество баллов студента по результатам работы в семестре и на зачете, должна быть не менее 60 баллов.

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

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Управленческое консультирование» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Именно овладение и изучение студентом рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Относительно проблематики учебной дисциплины, студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленная проработка как тем дисциплины, так отдельных вопросов;
- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- подготовка к контрольным работам и тестированию;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений;
- выполнение упражнений, решение задач;
- подготовка и оформление схем, таблиц, презентаций, тестов, кроссвордов.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов.

Для самостоятельного освоения дисциплины в обязательном порядке студентам предлагается перечень контрольных вопросов для самоподготовки.

Обязательной формой самостоятельной работы студентов является написание двух рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой дисциплины). Тематика рефератов приведена к каждой теме. Руководить написанием реферата, проверять и оценивать его будет руководитель семинарских занятий. Лучшие рефераты могут обсуждаться на семинарских занятиях

Реферат (от лат. *referrer* -докладывать, сообщать) - краткое точное изложение сущности какого - либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты (главы);



- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебной дисциплины, близкой к выбранной теме реферата. Объем реферата должен составлять 10-15 страниц.

Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

### ***Темы рефератов***

1. Определение и классификация управленческого консультирования.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования .
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
5. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
6. Маркетинг консультационных услуг.
7. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
8. Процедура выбора консультантов клиентами.
9. Финансовые основы управленческого консультирования.
10. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
11. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
12. Деловые услуги и консультационная деятельность.
13. Критерии профессионализма консультанта.
14. Различие внешних и внутренних консультантов.
15. Особенности клиентов консультационных организаций.
16. Причины обращения клиентов к консультантам.
17. Организация внешнего консультирования.
18. Организация внутреннего консультирования.
19. Характеристика ассоциаций консультантов.
20. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
21. Оценка качества консультационных услуг.
22. Оценка результатов консультирования.
23. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
24. Структура консультационного кейса.
25. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
26. Эффективность использования консультационных услуг.
27. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
28. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
29. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
30. Методы установления цен на консультационные услуги.

***Показатели и критерии оценки реферата***

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферата	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	Соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал	30
3. Обоснованность выбора источника	круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)	20
4. Соблюдение требований к оформлению	правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата.	20
5. Грамотность	отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль	10

Шкалы оценок:

80-100 баллов – оценка «отлично»

60-79 баллов – оценка «хорошо»

30 -59 баллов – оценка «удовлетворительно»

0 -29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

***Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции***

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

***Методические рекомендации к семинарским занятиям***

При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

**Рекомендации по работе с литературой.** Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

### Вопросы для подготовки к зачету

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Особенности управленческого консультирования в Японии.
5. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.
6. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
7. Особенности современного состояния отечественного менеджмента.
8. Понятие управленческого консультирования.
9. Понятие диагностического консультирования.
10. Два подхода к управленческому консультированию.
11. Понятие процессного консультирования.
12. Функциональный подход к управленческому консультированию.
13. Понятие обучающего консультирования.
14. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
15. Внутреннее и внешнее консультирование.
16. Характерные черты управленческого консультирования.
17. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
18. Роли консультанта в управленческом консультировании.
19. Роли клиента в управленческом консультировании.
20. Понятие клиента консалтинговых организаций.
21. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
22. Основные типы консалтинговых организаций.
23. Формы оказания услуг российскими консультантами.
24. Управленческое консультирование как деловая услуга.
25. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
26. Цели и задачи управленческого консультирования.
27. Принципы управленческого консультирования.
28. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
29. Классификация управленческого консультирования.

30. Предмет управленческого консультирования.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Этапы развития управленческого консультирования.
33. Понятие процесса управленческого консультирования.
34. Основные типы консультационных договоров.
35. Этап подготовки в управленческом консультировании.
36. Особые условия составления консультационных договоров.
37. Этап диагноза в управленческом консультировании.
38. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
39. Этап планирования действий в управленческом консультировании
40. Контроль в процессе управленческого консультирования.
41. Этап внедрения в управленческом консультировании.
42. Два способа оценки результатов управленческого консультирования
43. Этап завершения в управленческом консультировании.
44. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
45. Стадии и этапы управленческого консультирования.
46. Оформление результатов работы консультанта.
47. Индивидуальное консультирование руководителя. Коучинг. Концепция «раскрепощенного менеджера».
48. Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании

**Рекомендации по работе с литературой.** Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Однако теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги.

**Советы по подготовке к зачету.** Дополнительно к изучению конспектов лекции необходимо пользоваться учебником. Кроме «заучивания» материала, очень важно добиться состояния понимания изучаемых тем дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

При подготовке к зачету нужно изучить теорию: определения всех понятий и подходы к оцениванию до состояния понимания материала и самостоятельно выполнить несколько типовых заданий из каждой темы..

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

Учебные аудитории. Мультимедийный проектор и компьютер. Раздаточный материал к отдельным темам лекций и семинарским занятиям, презентации. Тестовые задания, контрольные.

## **11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

