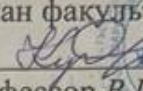


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета управления

профессор *В.Г. Кудряков*
21 апреля 2021 г.



Рабочая программа дисциплины

Управленческий консалтинг

Направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность
«Государственное и муниципальное управление»

Уровень высшего образования
бакалавриат

Форма обучения
очная, заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2014 г. № 1567.

Авторы:
канд. экон. наук, доцент



Д.М. Горлов

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 19.04.2021 г., протокол № 11.

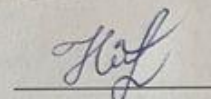
Заведующий кафедрой,
д-р экон. наук, профессор



Е.А. Егоров

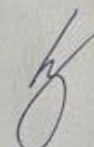
Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления от 20.04.2021 г., протокол № 5.

Председатель
методической комиссии
канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д-р экон. наук, профессор



Е.Н. Белкина

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является формирование твердых теоретико-методологических знаний и закрепление профессиональных навыков в области управленческого консалтинга и по осуществлению консалтинговой деятельности.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление о возможностях, которые предоставляют менеджерам организаций консультанты по управлению;
- на основе системного подхода сформировать представление о цикле консультирования, о задачах отдельных этапов консультирования;
- сформировать навыки анализа управленческой деятельности с использованием основ экономических знаний в различных сферах деятельности;
- ознакомить с современными технологиями управленческого консультирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами;
- на основе ситуационного подхода изучить приемы и овладеть методами воздействия на систему клиента, методами оргдиагностики;
- сформировать некоторые навыки консультирования организаций по конкретным направлениям их деятельности, в частности составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов, управления проектами и пр. с учетом последствий влияния на результаты деятельности организации;
- развить навыки информационного обеспечения процесса управленческого консультирования, разработки, реализации и оценки управленческих решений с использованием современных инновационных технологий;
- рассмотреть этические аспекты консультирования, усвоить этический кодекс консультанта по управлению.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ОК-3 – способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОПК-5 – владением навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации;

ПК-22 – умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческий консалтинг» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

4 Объем дисциплины (108 часа, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	43	13
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	40	10
— лекции	18	4
— практические	22	6
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	
Самостоятельная работа	65	95
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	-	-
Итого по дисциплине	108/3	108/3

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 4 курсе, в 8 семестре;
- в заочной форме обучения на 5 курсе в 9 семестре.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Тема – Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса 1. Управленческий консалтинг как деловая услуга.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	2	2	–	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Определение понятия «управленческий консалтинг». Основные подходы к определению управленческого консалтинга. 3. Этапы развития управленческого консалтинга. 4. Цель и задачи управленческого консалтинга. 5. Функции и принципы управленческого консалтинга.						
2	Тема – Становление и развитие управленческого консалтинга 1. Возникновение управленческого консалтинга в мире. 2. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике. 3. Возникновение управленческого консалтинга в России. 4. Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	2	2	–	5
3	Тема – Субъект и объект управленческого консалтинга 1. Система клиента и система консультанта. 2. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга. 3. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия. Ролевая природа консультирования. 4. Поведенческие роли консультанта. 5. Методы воздействия на систему клиента.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	2	4	–	5
4	Тема – Виды и формы управленческого консалтинга 1. Виды консалтинга: экспертное консультирование, процессное консультирование (консультирование по процессу), обучающееся консультирование. 2. Типология организационного консалтинга. 3. Формирование основных подходов к консалтингу:	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	2	2	–	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг.						
5	Тема – Процесс консультирования 1. Ценообразование на услуги управленческих консультантов. 2. Качество консалтинговых услуг. Возможные направления оценки результатов консультирования. 3. Социальный и экономический аспекты эффективности управленческого консультирования	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	2	2	–	10
6	Тема – Анализ методов и инструментов консалтинга 1. Понятие и классификация методов консультирования. 2. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST- анализ, ПРiМ анализ, методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр. 4. Методы активизации творческого мышления: метод экспертных оценок, метод дельфи, метод мозговой атаки, метод дерева целей, метод сценария, метод морфологических оценок, метод отрицания и конструирования; метод систематического покрытия поля; метод синектики. 5. Методы групповой работы.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	4	6		10
7	Тема – Консалтинг в различных областях управления 1. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента. 2. Консалтинг в области информационных технологий. 3. Консалтинг по финансовому менеджменту. 4. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией. 5. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами. 6. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	8	4	4		15
	Итого			18	22	–	65

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Тема – Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса 1. Управленческий консалтинг как деловая услуга. 2. Определение понятия «управленческий консалтинг». Основные подходы к определению управленческого консалтинга. 3. Этапы развития управленческого консалтинга. 4. Цель и задачи управленческого консалтинга. 5. Функции и принципы управленческого консалтинга.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	2	–	–	10
2	Тема – Становление и развитие управленческого консалтинга 1. Возникновение управленческого консалтинга в мире. 2. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике. 3. Возникновение управленческого консалтинга в России. 4. Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	14
3	Тема – Субъект и объект управленческого консалтинга 1. Система клиента и система консультанта. 2. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга. 3. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия. Ролевая природа консультирования. 4. Поведенческие роли консультанта. 5. Методы воздействия на систему клиента.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	14
4	Тема – Виды и формы управленческого консалтинга 1. Виды консалтинга: экспертное консультирование, процессное консультирование (консультирование по процессу), обучающее консультирование. 2. Типология организационного консалтинга. 3. Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	14
5	Тема – Процесс консультирования 1. Ценообразование на услуги	ОК-3, ОПК-5,	9	–	2	–	14

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практи- ческие занятия	Лаборат- орные занятия	Самосто- ятельная работа
	управленческих консультантов. 2. Качество консалтинговых услуг. Возможные направления оценки результатов консультирования. 3. Социальный и экономический аспекты эффективности управленческого консультирования	ПК-22					
6	Тема – Анализ методов и инструментов консалтинга 1. Понятие и классификация методов консультирования. 2. Современные методы управленческого консалтинга: метод SWOT-анализа, PEST- анализ, ПРiМ анализ, методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр. 4. Методы активизации творческого мышления: метод экспертных оценок, метод дельфи, метод мозговой атаки, метод дерева целей, метод сценария, метод морфологических оценок, метод отрицания и конструирования; метод систематического покрытия поля; метод синектики. 5. Методы групповой работы.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	2	2	–	14
7	Тема – Консалтинг в различных областях управления 1. Консалтинг в области общего и стратегического менеджмента. 2. Консалтинг в области информационных технологий. 3. Консалтинг по финансовому менеджменту. 4. Консалтинг в управлении маркетингом и дистрибуцией. 5. Консалтинг по управлению человеческими ресурсами. 6. Консалтинг по вопросам производительности и эффективности.	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	2	–	15
	Итого			4	6	–	95

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Управленческий консалтинг: метод. указания по выполнению
контрольных работ для обучающихся факультета заочного обучения / О. В.
Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 24 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_kontrolnye_raboty_FZO.pdf

2. Управленческий консалтинг: метод. рекомендации к практическим занятиям / сост. О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_prakticheskie_zanjatija.pdf

3. Управленческий консалтинг : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 39 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_samostojatel'naja_rabota.pdf

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	
1,2	Экономическая теория
3	Статистика
3	Методы принятия управленческих решений
3	Государственные и муниципальные финансы
4	Бухгалтерский учет в бюджетных организациях
4	Основы маркетинга
4	Основы математического моделирования социально-экономических процессов
5	Информационные технологии в управлении
5	Экономика государственного и муниципального сектора
6	Государственное регулирование экономики
6	Маркетинг территорий
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	Контроллинг в государственном и муниципальном управлении
7	Экономика предприятия
7	Государственные и муниципальные услуги
7	Коммуникационный менеджмент
8	Управление проектами
8	Бизнес-планирование
8	<i>Управленческий консалтинг</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации	
3	Государственные и муниципальные финансы
4	Бухгалтерский учет в бюджетных организациях
5	Инвестиционный менеджмент
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Финансовый менеджмент

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	Контроллинг в государственном и муниципальном управлении
7	Экономика предприятия
8	Инновационный менеджмент
8	Бизнес-планирование
8	<i>Управленческий консалтинг</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-22 – умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	
2	Основы экологии и экологического менеджмента
2	Экология
5	Экономика государственного и муниципального сектора
5	Инвестиционный менеджмент
4	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков организационно-регулирующей деятельности
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	Контроллинг в государственном и муниципальном управлении
7	Экономика предприятия
8	Управление проектами
8	Инновационный менеджмент
8	Бизнес-планирование
8	<i>Управленческий консалтинг</i>
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности					
Знать: базовые экономические понятия, объективные	Уровень знаний ниже минимальных требований,	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе	Устный опрос, реферат, тест, кейс-

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочн ое средство
	неудовлетворител ьно (минимальный не достигнут)	удовлетворительн о (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
основы функционирования экономики и поведения экономических агентов; условия функционирования национальной экономики, методы анализа и регулирования экономических явлений и процессов Уметь: анализировать экономическую и финансовую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в профессиональной сфере; ориентироваться в способах применения информации экономического содержания в профессиональной деятельности. Владеть: навыками поиска и анализа информации экономического содержания; методами анализа	имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые	негрубых ошибок Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми	подготовки, допущено несколько негрубых ошибок Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с	подготовки, без ошибок Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, выполнены все задания в полном объеме Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и	задания рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочн ое средство
	неудовлетворител ьно (минимальный не достигнут)	удовлетворительн о (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
экономически х процессов; технологией использования информации экономическог о содержания при осуществлени и профессионал ьной деятельности	ошибки	недочетами	некоторыми недочетами	недочетов	
ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации					
Знать: состав, структуру и экономическое содержание бюджетной и финансовой отчетности организации; основы составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующе м программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующе м программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, тест, кейс- задания рубежная контроль ная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведен ия экзамена
Уметь: оценивать бюджетную и финансовую отчетность для решения задач профессионал ьной сферы	При решении стандартных задач не продемонстриро ваны основные умения, имели	Продемонстриро ваны основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками,	Продемонстриро ваны все основные умения, решены все основные задачи с	Продемонстриро ваны все основные умения, решены все основные задачи с	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочн ое средство
	неудовлетворител ьно (минимальный не достигнут)	удовлетворительн о (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
деятельности; работать с законодательн ыми и иными нормативными правовыми актами Владеть: навыками составления бюджетной и финансовой отчетности; способностью оценивать последствия влияния различных методов распределения ресурсов на результаты деятельности	место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстриро ваны базовые навыки, имели место грубые ошибки	выполнены все задания, но не в полном объеме Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами Продемонстриро ваны базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	отдельными несущественным и недочетами, выполнены все задания в полном объеме Продемонстриро ваны навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ПК-22 - умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов					
Знать: основы ресурсного обеспечения деятельности экономических субъектов и органов власти; показатели оценки эффективности использования ресурсов в условиях их ограниченности Уметь: использовать методики оценки социально- экономических и экологических результатов и затрачиваемых ресурсов;	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстриро ваны основные умения, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок Продемонстриров аны основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок Продемонстриров аны все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок Продемонстриров аны все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все	Устный опрос, реферат, тест, кейс- задания рубежная контроль ная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведен ия экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочн ое средство
	неудовлетворител ьно (минимальный не достигнут)	удовлетворительн о (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов; интерпретирова ть полученные результаты. Владеть: навыками оценки эффективности использования ресурсов; формирования мероприятий по повышению эффективности полученного результата.	При решении стандартных задач не продемонстриров аны базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстриров аны базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстриров аны навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Устный опрос

(вариант вопросов):

Тема 1 – Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

1. Понятие и виды управленческого консультирования.
2. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
3. Принципы организации консультант-клиентских отношений.

Тема 2 – Становление и развитие управленческого консалтинга

1. Создание консультационной организации.
2. Экономика и стратегия консультационной организации.

3. Типы организационных структур консультационных организаций.

4. Характеристика российских консультационных организаций.

Тема 3 – Субъект и объект управленческого консалтинга

1. Профессиональные требования к консультанту.
2. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
3. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ.

Тема 4 – Виды и формы управленческого консалтинга

1. Системный подход к решению управленческих проблем.
2. Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации.
3. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.

Тема 5 – Процесс консультирования

1. Анализ проблем клиентской организации.
2. Обоснование решения о приглашении консультантов.
3. Понятие процесса управленческого консультирования.
4. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
5. Стадии и этапы управленческого консультирования.
6. Начало работы. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.

Тема 6 – Анализ методов и инструментов консалтинга

1. Структура консультационных услуг.
2. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
3. Оценка результатов консультирования.
4. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
5. Организация внешнего консультирования.
6. Организация внутреннего консультирования.
7. Назначение технического задания.
8. Структура и содержание технического задания.

Тема 7 – Консалтинг в различных областях управления

1. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
2. Модель процесса консультирования.
3. Консультирование по проекту.
4. Консультирование по процессу.
5. Условия эффективного консультирования в управлении

Реферат

Примерная тематика рефератов

Тема 1 – Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.

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

Тема 2 – Становление и развитие управленческого консалтинга

1. «Пионеры» управленческого консалтинга.
2. Первые консалтинговые компании в мире.
3. Ускорение темпов коммодитизации.

Тема 3 – Субъект и объект управленческого консалтинга

1. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
2. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
3. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
4. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.

Тема 4 – Виды и формы управленческого консалтинга

1. Модель профессиональной компетенции консультанта.
2. Профессионализм и этика в работе консультанта.
3. Процедура отбора субъекта консалтинга.

Тема 5 – Процесс консультирования

1. Роли консультанта.
2. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.
3. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.

Тема 6 – Анализ методов и инструментов консалтинга

1. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования.
2. Причины низкой компетентности российских консультантов.
3. Конкурентное преимущество российских консультантов.

Тема 7 – Консалтинг в различных областях управления

1. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
2. Консалтинг государственного сектора.
3. Консультирование в области бухгалтерского учета.
4. Консультирование в области управления персоналом.
5. Консультирование в области организации производства.
6. Консультирование в области информационных технологий.

Кейс-задания

ТЕМА 4 – Виды и формы управленческого консалтинга

Кейс-задание

Рассмотрите ситуацию «Ключевая должность» и ответьте на вопросы.

Петр Петрович – директор фирмы, специализировавшейся на закупке сырья, его переработке и продаже в розницу уже готовых товаров, – долго и целенаправленно трудился для достижения этой цели. В 1983 г. окончил технический институт, получил специальность инженера. Поскольку он был человеком способным и хорошо знал свою профессию, ему не составило труда поступить на работу по специальности на одно из крупных промышленных предприятий. Уже через 3 года его повысили в должности, он стал заместителем главного инженера. В его подчинении 150 человек производственного цеха, и он проявил себя как хороший организатор. Предприятие работало стабильно, но кризис 1990 г. подорвал финансовую систему предприятия; к 1992 г. оно фактически стало банкротом. Петр Петрович понял, что на разваливающемся предприятии перспективы работы для него нет. В это время его бывшие товарищи по институту стали открывать свои фирмы, и он решил тоже открыть собственное дело, благо некоторые средства были накоплены, родственники жены обещали помочь.

В 2001 г. Петр Петрович создал свою фирму. Часть сотрудников он пригласил со своей прошлой работы, а для ПОКУПКИ оборудования взял ссуду в банке. К тому времени он приобрел большой производственный опыт. Фирма быстро наладила выпуск и реализацию товаров. В первый же год работы фирма получила большой заказ благодаря стараниям недавно принятого на работу финансового менеджера Владимира Сергеевича. Он был профессиональным финансистом, и в дальнейшем его заслуга в развитии предприятия была велика. С каждым годом фирма наращивала объемы и ассортимент выпускаемой продукции и, несмотря на прием новых работников, ему удалось создать хорошо сплоченную команду. К тому же Владимиру Сергеевичу удалось открыть несколько магазинов в Москве и в других городах, где продукция фирмы продавалась без посредников. В 2017

г., предприятие стало одним из лидеров в своей отрасли. Петр Петрович с Владимиром Сергеевичем уже обсуждали планы по продвижению своей продукции на зарубежный рынок. Но однажды, придя на работу, Петр Петрович получил сообщение, что Владимир Сергеевич попал в автоаварию и ему предстоит долгое лечение. Петр Петрович навестил своего товарища в больнице, очень переживал по поводу случившегося и что фирма остается без опытного сотрудника. Однако Владимир Сергеевич порекомендовал на свою должность своего хорошего друга и отличного финансиста, но добавил, что у него нет опыта работы в производственной сфере и ему потребуется некоторое время для ознакомления со спецификой предприятия. В тот же день от своей жены Петр Петрович узнал, что у нее есть подходящая кандидатура на место финансового директора в его фирму. Им оказался Дмитрий Константинович, муж лучшей подруги его жены. При собеседовании Дмитрий Константинович сообщил, что он по образованию финансист и имеет 15-летний опыт работы в производственной сфере, и пообещал, что за короткий срок он повысит прибыль предприятия. Петр Петрович согласился с его доводами и взял его на работу.

Через некоторое время Петр Петрович узнал от своих сотрудников, что Дмитрий Константинович плохо ладит с коллективом и не достаточно компетентен в профессиональном плане. Поэтому он решил дать ему еще время адаптироваться в коллективе, наладить работу, чтобы не снижать набранных темпов производства. А сам Петр Петрович в связи с накопившейся усталостью за предыдущие годы работы вынужден был взять отпуск на месяц, и ему ничего не оставалось делать, как исполняющим обязанности директора оставить Дмитрия Константиновича.

Вернувшись на работу через месяц, Петр Петрович предстал перед фактом, что обороты предприятия увеличились незначительно, а микроклимат в коллективе ухудшился, фирма раскололась на две части. Одна часть сотрудников поддерживала идеи и сформировавшийся процесс производства, который создал Петр Петрович, а другая часть сотрудников поверила обещаниям Дмитрия Константиновича повысить заработную плату и внести изменения в структуру производства. К тому же на столе у Петра Петровича лежали 3 заявления об уходе сотрудников, с которыми он вместе начинал работать.

Петр Петрович, проанализировав сложившуюся ситуацию, пришел к выводу: за месяц его отсутствия атмосфера на предприятии изменилась; Дмитрий Константинович играет в этом чуть ли не главную роль. Нельзя исключить, что над ним и возглавляемой им фирмой нависла серьезная угроза. Придя домой, Петр Петрович решил обратиться к консультантам, чтобы найти выход из сложившейся ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте проблему.
2. Какой вид консалтинга Вы рекомендуете применить в данной ситуации.

3. Предложите решение данной проблемы на основе того вида консалтинга, который Вы предложили

Тема 6 – Анализ методов и инструментов консалтинга

Кейс Задание: Провести SWOT-анализ для ООО «Принт» сделать выводы

Характеристика ситуации в сфере оказания полиграфических услуг в г. N

В настоящее время в полиграфической отрасли прослеживается тенденция роста спроса на отдельные виды услуг. В частности, на услуги по производству в короткие сроки средне- и малотиражных полноцветных изданий высокого качества.

В данный момент производством полноцветной печатной продукции занимаются либо бывшие государственные типографии, либо вновь образованные предприятия. Первые располагают всем необходимым для полноцветной печати оборудованием, однако это оборудование ориентировано на производство больших тиражей, что существенно увеличивает стоимость изготовления мало- и среднетиражных изданий.

В то же время новые предприятия, предназначенные для выполнения малотиражных заказов, не располагают достаточными средствами для закупки качественного оборудования. Существующие во вновь созданных предприятиях одно- или двухкрасочные офсетные печатные машины не обеспечивают высокого качества и высокой скорости печати.

Планируемое ООО “Принт” производство полноцветной печатной продукции ориентировано, прежде всего, на потребителей, испытывающих потребность в небольших тиражах печатной продукции ограниченного по продолжительности спроса. Это, прежде всего, рекламная и представительская продукция, продукция для упаковки и этикетки, а также малотиражные издания - брошюры, проспекты, буклеты.

Потенциальных потребителей продукции ООО “Принт” можно условно разделить на четыре группы:

- потребители рекламной продукции;
- производители товара, нуждающегося в упаковке и изготовлении этикеток;
- компании, выполняющие подготовку журналов, проспектов, брошюр
- политические партии и движения.

К группе, характеризующейся как **потребители рекламной продукции**, относятся:

- рекламные агентства и фирмы;
- издательства;
- компании, самостоятельно проводящие рекламные кампании с использованием малотиражной печатной продукции;

- компании-организаторы выставок, конференций и других массовых мероприятий.

Потребители этой группы обычно нуждаются в малых тиражах продукции, но являются постоянными заказчиками, так как рекламной продукции постоянно требуется обновление. Для производства рекламной продукции важными конкурентными факторами являются качество продукции и скорость ее изготовления. Кроме того, для рекламных фирм важна гибкость производителя печатной продукции и возможность изготовления у одного производителя разных видов продукции одновременно.

К группе производителей товара, нуждающихся в упаковке и изготовлении этикеток, относятся промышленные предприятия или вновь образованные производственные компании. Потребители этой группы, в основном, являются заказчиками средних по объему тиражей. Спрос в этой группе потребителей в большей степени поддается прогнозированию, так как потребление печатной продукции тесно связано с объемом производства.

К третьей группе можно отнести потребителей многостраничной продукции - **это компании, подготавливающие брошюры, журналы, проспекты.** В этой группе - наибольшее количество потребителей сложных услуг по предпечатной и послепечатной обработке продукции.

Политические партии и движения, нуждающиеся в печатной продукции в период избирательных кампаний, также могут быть рассмотрены в числе потенциальных заказчиков. Данная группа отличается хорошо прогнозируемым, хотя и нерегулярным спросом, а также потребностью в производстве больших тиражей продукции.

Таким образом, структура потребителей услуг ООО “Принт” позволяет обеспечить равномерную загрузку мощности полноцветной печатной машины и остальных производственных мощностей ООО “Принт”. Кроме того, наличие большого количества потребителей с прогнозируемыми объемами спроса позволяет ООО “Принт” составлять достоверные финансовые планы.

Спрос на полиграфические услуги не подвержен каким-либо специфическим сезонным колебаниям. Наблюдается лишь характерное для общей экономической ситуации снижение спроса на 15-20% в июле-августе.

В настоящее время у ООО “Принт” **сложился устойчивый круг потребителей** услуг ризографа, структура которых соответствует структуре потенциального спроса на полноцветную печатную продукцию. Есть основания утверждать, что существующие потребители также будут являться потребителями полноцветной печатной продукции, изготавливаемой на печатной машине “Сольна Плюс”.

Данные проведенного сотрудниками ООО “Принт” опроса показали, что примерно 25% потребителей услуг ризографа данной организации испытывают необходимость в продукции полноцветной качественной печати.

Основными заказчиками ООО “Принт” в настоящее время являются:

Бизнес-центр “Октябрьский”
Издательская компания “Медиа-М”
N-ский масложиркомбинат
Агентство недвижимости “Синдикат”
Газета деловых объявлений “Лидер”

Постоянные заказчики составляют до 50% от общего объема сбыта ООО “Принт”. Большинство постоянных заказчиков ООО “Принт” расположены в г. N.

Поскольку у ООО “Принт” уже сформирован круг постоянных потребителей полиграфической продукции, предполагается, что первоначально распространение новой продукции будет осуществляться преимущественно через этот канал сбыта.

Кроме того, ООО “Принт” **планирует проведение ряда маркетинговых и рекламных акций**, направленных на продвижение новой продукции:

- проведение целенаправленной рекламной кампании новых услуг в средствах массовой информации - газетах и журналах. Начало рекламной кампании планируется совместить с вводом в действие многоцветной печатной машины;

- использование сети торговых агентов;

Затраты на проведение рекламной кампании рекомендуется учесть в **смете инвестиционных затрат проекта**. Затраты на оплату труда торговых агентов будут учтены в составе текущих затрат проекта.

- рассылка рекламных листовок с тиражом газеты “Краснодар”. Это позволит не только распространить информацию о типографских услугах ООО “Принт”, но и наглядно продемонстрировать качество полиграфической продукции.

Несмотря на то, что в настоящее время ООО “Принт” осуществляет только услуги по обычной печати, **имеется ряд заключенных контрактов на изготовление полноцветной печатной продукции**. В частности:

- достигнута договоренность с НПФ “РОСС” об изготовлении партии полноцветной рекламной продукции общим объемом 100 000 оттисков;

- подписан контракт о печатании журнала “Новости Региона” тиражом 5000 экземпляров, что составляет 50 000 оттисков.

- достигнуто предварительное соглашение с учебным центром “Банковские технологии” о размещении заказа на печать брошюр объемом 50 000 - 70 000 оттисков.

- существует предварительная договоренность с винодельческим заводом об изготовлении цветных этикеток.

Оплата услуг ООО “Принт” производится потребителями в виде предоплаты в размере 50% с выплатой оставшейся суммы по факту выполнения заказа. ООО “Принт” **намерено проводить гибкую политику ценообразования**, в том числе и в части установления форм оплаты услуг, что позволит учесть интересы любого потребителя.

Основными конкурентными факторами на рынке полиграфических услуг в настоящее время являются:

- цена;
- качество продукции;
- срок ее изготовления.

При этом для разных групп потребителей преобладающими являются разные факторы.

Фактор цены является основным для постоянных заказчиков малых и средних тиражей продукции. Качество более важно для потребителей элитной продукции - представительских буклетов, проспектов, брошюр. Фактор срока имеет первоочередное значение для заказчиков периодической продукции - журналов, брошюр, газет.

Основные прямые конкуренты ООО "Принт" расположены в г. Н и работают на рынке полиграфических услуг в течение нескольких лет. Конкуренты ООО "Принт" имеют круг постоянных потребителей и сложившийся уровень цен на свою продукцию.

Основными конкурентами ООО "Принт" являются компании:

- "Арт-Дизайн"
- Агентство "Сервис"
- Best Production
- "Полиграфия-сервис"

Полиграфические услуги компаний-конкурентов ориентированы, в основном, на удовлетворение спроса на высококачественную дорогую продукцию. Их основным потребителем являются крупные производители, для которых изготавливается этикеточная продукция, а также финансовые структуры и компании, традиционно являющиеся потребителями дорогой представительской продукции.

Компании-конкуренты ориентируются на заказы тиражом от 1 000 экземпляров, срок изготовления которых составляет до 2-х недель. Продукция изготавливается на печатном оборудовании производства Финляндии, Швеции (торговая марка Solna), Германии (торговая марка Platina) и Чехии (торговая марка Dominant).

Указанные компании расширяют круг клиентов преимущественно за счет увеличения ассортимента изготавливаемой продукции. В настоящее время у конкурентов не обнаруживаются тенденции к увеличению объемов реализации за счет сервисного обслуживания и за счет увеличения сроков исполнения заказов.

Уровень цен на изготовление многоцветной печатной продукции основных конкурентов ООО "Принт" отражен в табличке ниже (цены представлены в долларовом эквиваленте).

В среднем по городу стоимость изготовления одного оттиска полноцветного листа формата А2 при тираже 1 000 экземпляров колеблется от 0,15 долл. до 0,3 долл., составляя в среднем по городу 0,17 долл. При тираже 10 000 экземпляров стоимость изготовления оттиска колеблется от 0,10 долл. до 0,2 долл., составляя в среднем по городу 0,12 долл.

Таблица – Цены на продукцию конкурирующих компаний, цена 1 оттиска, долл.

Наименование компании	При тираже 1 000 экземпляров	При тираже 10 000 экземпляров
“Арт-Дизайн”	0,3	0,15
Агентство “Сервис”	0,15	0,13
Best Production	0,16	0,12
“Полиграф-сервис”	0, 15	0, 09

Среди факторов, определяющих тенденции формирования цены на продукцию, для ООО “Принт” основными являются следующие:

- стоимость печатных красок;
- тенденции, складывающиеся на краснодарском рынке полиграфических услуг.

ООО “Принт” предполагает ориентироваться на минимальный уровень цен, индексируя их в зависимости от увеличения цен на печатные краски и от роста средних цен на полиграфические услуги по г. Н. Это позволит сохранить рентабельность производства продукции и в то же время не терять заказчиков, которых привлекает уровень цен ООО “Принт”.

Для обеспечения производственного процесса по изготовлению многоцветной печатной продукции ООО “Принт” требуется поставка следующего оборудования и материалов:

- Листовая офсетная печатная машина “Сольна Плюс”
- Вспомогательное оборудование:
 - перфоратор приладки,
 - тележка для зарядки,
 - гидравлический подъемник,
 - специальная клетка для перевозки бумаги.
- Бумага
- Печатные краски
- Офсетные печатные пластины

Предполагается, что поставка пятикрасочной печатной машины “Сольна Плюс” будет осуществлена одним из поставщиков оборудования концерна SolnaOffset - шведской компанией KMV MaskinserviceiGoteborg AB или финской компанией EuroTechnologiesLimited. Со всеми вышеперечисленными организациями достигнуты предварительные договоренности.

В расчетах необходимо учесть льготы по уплате таможенных пошлин при ввозе полиграфическими предприятиями на территорию РФ бумаги и полиграфического оборудования - от уплаты таможенной пошлины предприятие освобождается.

Достигнута предварительная договоренность о поставке вспомогательного оборудования фирмой “Ленполиграфоборудование”,

расположенной в Санкт-Петербурге. Срок поставки вспомогательного оборудования 4 недели.

Для организации производства полноцветной печатной продукции ООО “Принт” намерено осуществлять закупки высококачественной бумаги компании “СканРоссия”, являющейся дочерней структурой концерна “СканКомптуар” (Швеция). Закупка бумаги объемом 25 тонн будет осуществлена сроком на два месяца в начале периода реализации проекта, и далее будет осуществляться 1 раз в месяц.

Выбор периодичности поставок бумаги (раз в месяц) осуществлен исходя из месячной потребности в бумаге для производства печатной продукции и минимальной партии поставки, установленной компанией “СканРоссия”. Указанные величины составляют 25 тонн.

Поставщики печатных красок и офсетных печатных пластин расположены в г. Ростов-на-Дону. Основными поставщиками ООО “Принт” по этим видам материалов являются:

Печатные краски: АО “Пеинт-принт”, АО “Ростовские печатные краски”, ООО “INTI”

Каждая из компаний-поставщиков работают на рынке не менее 3-х лет. Помимо поставки печатных красок компании осуществляют поставки печатных лаков, разбавителей, стабилизаторов, защитных паст, смывочных средств, монтажных пленок, клеев и иных вспомогательных средств для офсетной печати.

Офсетные печатные пластины: “Полиграфические системы AIRUS”

Компания работает на рынке ЮФО с 1992 года. Является авторизованным дилером компании XEROX. Осуществляет поставки копировальной техники, переплетного и резательного оборудования. Осуществляла поставки переплетного и резательного оборудования для ООО “Принт”.

Бумага: “Волна”, “Бест Пейпер”.

Все поставщики бумаги расположены в г. N, работают на местном рынке не менее 3-х лет. Помимо поставки полиграфических бумаг различного назначения, компании поставляют также бумагу для копировально-множительных работ, для телефаксов, самокопирующуюся бумагу, конверты, этикетки, пленки для лазерных принтеров и копировальных машин, другие канцелярские принадлежности.

В случае возникновения срывов в поставках бумаги компанией “СканРоссия” возможны оперативные закупки бумаги у вышеперечисленных поставщиков.

Оплата сырья и материалов осуществляется с предоплатой. Срок поставки материалов составляет в среднем 15 дней. ООО “Принт” не заключались долгосрочные договора с поставщиками сырья и материалов, поскольку случаев отказа от выполнения заказов или срыва поставок не зафиксировано.

Поставляемые сырье и материалы являются традиционной продукцией как для рынка в целом, так и для поставщиков ООО “Принт”.

Методические пояснения

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- Пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать будущим профессиональным потребностям магистранта;
- Сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- Содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности, четкости, краткости формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить

несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

ТЕМА 7 – Консалтинг в различных областях управления

Решение практической ситуации Пример из области консультирования по маркетингу. Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину. С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);

2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и. политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;

3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные»

решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;

4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом». В подобной ситуации (а их бывает довольно много: недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

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

Вопросы:

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?

3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?

4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)

Примеры вариантов контрольных работ

Вариант 1

1. Назовите и аргументируйте 10 черт деятельности консультанта, отличающих ее от профессии менеджера.

2. Выделите отличительные и общие черты консультационных услуг и услуг в области аудита и бухгалтерского обслуживания.

3. Используя теоретические и информационные ресурсы, составьте аналитический доклад о состоянии дел малого предпринимательства в Вашем городе, в г. Краснодаре, в Краснодарском крае, в ЮФО или в РФ в целом. Доклад не должен превышать 7 стр. печатного текста (формат А4).

Вариант 2

1. Что понимается под термином «консультационная услуга»? Назовите специфические свойства консалтинговых услуг.

2. Какие подходы к управленческому консалтингу Вам известны? Дайте характеристику каждому подходу.

3. Назовите виды типовых задач консультирования. Приведите примеры по каждому типу задач.

Вариант 3

1. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?

2. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?

3. Обратитесь к информации на сайтах консалтинговых услуг и нескольких крупных предприятий и фирм. Определите круг вопросов по стратегическому управлению, которые решают действующие организации и круг услуг, которые оказывают консалтинговые фирмы по стратегическому управлению. Какие выводы при сопоставлении предлагаемых и востребованных услуг Вы можете сделать?

Вариант 4

1. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?

2. Каким способом связаны между собой управленческий консалтинг и аутсорсинг?

3. Проведите экспертное консультирование в виде письменного аналитического обзора литературы, нормативных источников, практики на одну из ниже представленных проблем:

- прав ли покупатель в магазине, если откажется оплачивать разбитый бокал;
- отсутствие экономического образования на эффективность управленческой деятельности руководителя;
- необходимость непрерывного процесса обучения в организации;
- возможность выведения некоторых функциональных направлений организации на аутсорсинг.

Вариант 5

1. Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?

2. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?

3. По инициативе руководства крупной торговой сети, торгующей, например, сотовыми телефонами или обувью, Вам поручено создать однодневные тренинги:

– Как продавцу-консультанту отдыхать в выходные, по окончании рабочей недели?

– Как продавцу-консультанту отдыхать ежедневно после тяжелого дня общения с посетителями магазинов?

Важно учесть: нужно побудить участников тренинга следовать «правильным советам» в домашних условиях. Опишите Вашу последовательность действий как консультанта.

Вариант 6

1. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.

2. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.

3. Вам предлагается создать качественный тренинг по подготовке героев, а также секундантов для передачи В.Р. Соловьева «Поединок» на канале РТР. Герои и секунданты уже отобраны, и их надо подготовить для эфира. Продолжительность подготовительной, исследовательской работы – 1 квартал. Время, отводимое на тренинг 1 человека: 2 встречи по 60 – 70 минут. Опишите основные шаги, которые Вы намерены сделать.

Вариант 7

1. Какие основные направления консультирования в финансовом менеджменте предприятия? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

2. Какие основные направления консультирования в области маркетинга и рекламы? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

3. Обратитесь к информации специализированных сайтов по оказанию консалтинговой поддержки малым предприятиям и фирмам Вашего города, крупного мегаполиса, конкретного региона, РФ. Определите круг существующих проблем, которые решают действующие организации, и круг услуг, которые оказывают консалтинговые фирмы малому бизнесу в выбранной Вами территориальной принадлежности. Какие выводы при сопоставлении предлагаемых и востребованных услуг Вы можете сделать?

Вариант 8

1. Какие основные направления консультирования в области общего стратегического менеджмента? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

2. Какие основные направления консультирования в области информационных технологий? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?

3. Используя информационные ресурсы, перечислите имеющиеся в г. Краснодаре и ЮФО консалтинговые Ассоциации. Определите их назначение в регулировании регионального рынка консалтинговых услуг.

Тесты

Тема 1 – Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

1. В чем состоит назначение консультирования?

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

2. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

- Один.
- Два.
- Три.
- Четыре.

3. К консалтингу следует относиться:

- как к искусству;
- как к науке;
- как к ремеслу;

- как к помощи, оказываемой профессионалами.

4. Основной задачей консультирования являются:

- Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
- Обучение клиента.
- Спасение клиента от банкротства.
- Управление клиентом.

Тема 2 – Становление и развитие управленческого консалтинга

1. Характерной чертой управленческого консультирования является:

- Эффективность
- Неопределенность.
- Независимость.
- Компетентность.

2. Консультирование с позиций функционального подхода — это:

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

3. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

- Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
- Союз профессионалов-консультантов.
- Общество независимых экспертов.
- Фирма, работающая в сфере услуг.

4. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- Отрасль инфраструктуры.
- Область деятельности.
- Сферу действий.
- Направление развития.

Тема 3 – Субъект и объект управленческого консалтинга

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

- сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
- интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;

- обучение консультанта в процессе консультирования;
- подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это:

- независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
- ни один из ответов не является верным;
- сотрудники внешних учреждений.

3. Предметом консультирования являются:

- Экономика.
- Управление.
- Экономика и управление.
- Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

4. Субъектом консультирования является:

- клиенты;
- внешние консультанты;
- внутренние консультанты;
- западные консультанты.

5. Консультант – это:

- аудитор;
- советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- специалист, имеющий управленческое образование;
- специалист, имеющий экономическое образование.

6. Объектами консультирования могут являться:

- частные и государственные предприятия;
- зарубежная консультационная организация;
- отечественная консультационная организация;
- ассоциация консультантов.

7. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:

- широкий кругозор;
- ораторские навыки;
- независимый взгляд на компанию со стороны;
- умение принимать решения.

8. Эффективный консультант должен:

- жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - владеть педагогикой и риторикой;
 - выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - обладать навыками системного подхода к решению проблем.
9. Одиночный консультант – это:
- консультант без образования юридического лица;
 - одинокий человек;
 - индивидуалист;
 - консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

Тема 4 – Виды и формы управленческого консалтинга

1. Экспертное, процессное и обучающее консультирование - это:
 - предмет консультирования;
 - цель консультирования;
 - виды консультирования;
 - объекты консультирования.
2. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
 - консультант всегда «под рукой» у руководителя;
 - использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
 - владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
 - знание внешней среды.
3. Основным недостатком внутреннего консультирования является:
 - консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
 - наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
 - подчинение внутренних консультантов внешним;
 - нежелание перенимать опыт.
4. Процессное консультирование - это:
 - самостоятельная работа консультанта;
 - процесс написания консультантом итогового отчета;
 - взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
 - самостоятельная работа клиента.
5. Экспертное консультирование – это:
 - сбор консультантом информации о клиенте;
 - экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
 - научное обоснование консультантом деятельности клиента;
 - приглашение эксперта.
6. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- в команде на основе доверительных отношений;
- в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- с открытым обменом мнениями о проблеме;
- в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

7. Управленческое консультирование — это понятие:

- Плановой экономики.
- Экономики переходного периода.
- Рыночной экономики.
- Нестабильно развивающейся экономики.

8. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

- АКЭУ, АКУОР, НГПК;
- ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
- ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
- АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

9. Условием оказания консультационной помощи является:

- взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- желание консультанта;
- желание клиента;
- директивное предписание.

10. Этические стандарты консультирования:

- регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- не существуют никаких;
- определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

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

- да;
- нет;
- возможно;
- иногда.

Тема5 – Процесс консультирования

1. Планирование действий консультанта по отношению к процессу консультирования является:

- фазой процесса консультирования;
- этапом процесса консультирования;
- стадией процесса консультирования;
- процедурой процесса консультирования.

2. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

- первый контакт с клиентом;
- обучение клиента;
- детальное изучение проблемы;
- выработка решения.

3. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

- обнаружение фактов;
- выработка решений;
- контракт на консультирование;
- конечный отчет.

4. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

- планирование задания;
- оценка альтернативных вариантов;
- корректировка предложений;
- обучение клиента.

5. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

- конечный отчет;
- анализ и синтез фактов;
- планирование задания;
- первый контакт с клиентом.

6. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

- предложения клиенту относительно задания;
- оценка альтернативных вариантов;
- корректировка предложений;
- выработка решений.

7. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- этапа, фазы, стадии;
- стадии, этапа, процедуры;
- фазы, стадии, процедуры;
- процедуры, стадии, этапа.

8. В процесс консультирования входит следующее количество стадий:

- 3;
- 5;
- 2;
- 4.

9. Процесс консультирования:

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

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

- предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

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

- юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- транспортные услуги, рекрутментские услуги, pr-услуги;
- туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

Тема 6 – Анализ методов и инструментов консалтинга

1. Компании привлекают консультантов по управлению для:

- уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- повышения квалификации персонала компании;
- проведения налоговой проверки;
- проведения аудиторской проверки.

2. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- разовые консультации, отчеты, обзоры;

- отчеты, репрезентации, проекты;
- справки, проекты, программы;
- разовые консультации, проекты, обзоры.

3. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- интеллектуальный капитал;
- ораторское искусство;
- гибкость и легкая адаптивность;
- знание иностранных языков.

Тема 7 – Консалтинг в различных областях управления

1. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

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

2. Управленческое консультирование предполагает:

- Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
- Постоянное сотрудничество с клиентом.
- Аудит деятельности клиента.
- Управление клиентом.

3. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

- торговля, рекрутмент, логистика;
- юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)

Компетенция ОК-3 – способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

Вопросы к экзамену

1. Понятие и виды управленческого консультирования.

2. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
3. Понятие процесса управленческого консультирования.
4. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
5. Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации.
6. Ассоциации консультантов.
7. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности.
8. Алгоритм поиска консультационной организации.
9. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
10. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
11. Создание консультационной организации.
12. Типы организационных структур консультационных организаций.
13. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации.
14. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации.
15. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
16. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.
17. Критерии профессионализма консультанта.
18. Внешние и внутренние консультанты.
19. Организация внешнего консультирования.
20. Организация внутреннего консультирования.
21. Ассоциации консультантов.
22. Источники информации для поиска консультационной фирмы.
23. Критерии выбора консультантов фирмы.
24. Назначение технического задания.
25. Структура и содержание технического задания.
26. Модель технического предложения консалтинговой компании.
27. Анализ и оценка технического предложения.
28. Формы соглашений между клиентом и консультантом.
29. Структура и содержание контракта.
30. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
31. Модель процесса консультирования.

Практические задания на экзамен

1. Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

2. Заполните таблицу и обоснуйте свой ответ:

№ п/п	Типология консалтинга по видам проблем	Проблема в организации	Вид консалтинга, который применим при решении данной проблемы	Тип консалтинга, который применим при решении данной проблемы

--	--	--	--	--

Компетенция ОПК-5 – владением навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации;

Вопросы к экзамену

1. Профессиональные требования к консультанту.
2. Обоснование решения о приглашении консультантов.
3. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
4. Стадии и этапы управленческого консультирования.
5. Начало работы. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
6. Диагностирование.
7. Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез.
8. Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий.
9. Техническое задание консультанту.
10. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ.
11. Системный подход к решению управленческих проблем.
12. Сбор и анализ данных на объекте консультирования.
13. Анализ проблем клиентской организации.
14. Причины и основания для обращения к консультантам.
15. Экспертное консультирование.
16. Консультирование по проекту.
17. Консультирование по процессу.

Практические задания на экзамен

2. Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга (таблица).

Матрица компетенций консультанта

Уровень компетенций	Знания (знаниевый блок компетенций)	Умения, практические навыки (практический блок компетенций)	Личные качества (личностный блок компетенций)
Вид консалтинга			
Экспертный			
Процессный			
Обучающий			

Компетенция ПК-22 – умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

Вопросы к экзамену

1. Анализ проблем клиентской организации.
2. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
3. Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией.
4. Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.
5. Анализ предложений консультантов.
6. Содержание завершающего консультационного отчета.
7. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг.
8. Оценка результатов консультирования.
9. Экономика и стратегия консультационной организации.
10. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.
11. Процесс выбора консультационной фирмы.
12. Условия эффективного консультирования в управлении.

Практические задания на экзамен

1 Определите стоимость человекочаса консультационных услуг, если известно, что при шестичасовом рабочем дне стоимость человекодня составляет 300 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% от всей суммы.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

Устный опрос

Устный опрос — это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Критерии оценки знаний студента при проведении устного опроса

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно

применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на опрос вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Реферат

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Тест

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Кейс-задание.

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера обучающийся должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает обучающемуся разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- Пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать будущим профессиональным потребностям обучающегося;
- Сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей обучающегося, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- Содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности

обучающихся в определенной области. Знакомит обучающихся с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства обучающихся с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности, четкости, краткости формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе обучающихся, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым обучающимся.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет обучающимся развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения).

Контрольная работа по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу

Критериями оценки контрольной работы являются: степень раскрытия сущности вопроса, позволяющей судить об освоении студентом темы или раздела.

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Практические задания

Критерии оценки знаний обучающегося при выполнении практических заданий

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания исследуемого предмета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушения

логической последовательности в решении задач, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает большей части материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Вопросы и задания для проведения экзамена

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 362 с. - ISBN 978-5-394-03243-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093521>

2. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-012366-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062656>

3. Чуланова, О. Л. Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603. - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009600>

Дополнительная учебная литература

1. Сударьянто, Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России : учебное пособие / Я. П. Сударьянто. - Москва : Дашков и К, 2018. - 240 с. - ISBN 978-5-394-02193-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430417>

2. 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 // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88529.html>

3. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-

торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 406 с. - ISBN 978-5-394-03546-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093697>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Znaniy.com	Универсальная	http://znaniy.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	http://edu.kubsau.ru/

Перечень интернет сайтов:

- http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ – Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;
- <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:
 - 1 NB: Экономика, тренды и управление
 - 2 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
 - 3 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
 - 4 Маркетинг. Менеджмент
 - 5 Менеджмент в России и за рубежом
 - 6 Менеджмент и бизнес-администрирование
 - 7 Управление проектами и программами
 - 8 Экономика и менеджмент систем управления
- <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
- <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»
- <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»
- <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управленческий консалтинг: метод. указания по выполнению контрольных работ для обучающихся факультета заочного обучения / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 24 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_kontrolnye_raboty_FZO.pdf
2. Управленческий консалтинг: метод. рекомендации к практическим занятиям / сост. О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_prakticheskie_zanjatija.pdf

3. Управленческий консалтинг : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 39 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_Konsalting_samostojatel'naja_rabota.pdf

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Управленческий консалтинг	Помещение №1 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 127,5 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office. Помещение №3 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,5 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office. Помещение №110 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 51,5 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель). Помещение №111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель). Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м.; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	
--	--	---	--