

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 05.07.2019 20:19:54
Уникальный программный ключ:
672b4df4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79

Протокол № 10 от 25.06.2019

Председатель совета



личная подпись

В.В. Шутенко

инициалы, фамилия

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор



Е.Г. Калинкевич

« 25 » июня 2019 г.

Урзов Владимир Алексеевич

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: **Государственная и муниципальная служба**

(наименование)

Форма освоения ОПОП: **очная, очно-заочная, заочная**

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: **3** (з.е.)

Всего учебных часов: **108** (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	7	10	9

Москва 2019 г.

Год начала подготовки студентов - 2019

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	приобретение теоретических знаний и выработке практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования, необходимых для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.
Задачи дисциплины	ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности; обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов; закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Деловое общение Логика Методы принятия управленческих решений Прогнозирование и планирование Социология управления Теория организации Теория управления Управление проектами
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Оценка эффективности деятельности органа государственной власти и служащих Управление проектами на государственной и муниципальной службе

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины. Степень сформированности компетенций

Компетенции/ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
ПК2 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры			
Знать	Навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Знать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Тест

Уметь	Использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Уметь использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Кейс
Владеть	Навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования	Выполнение реферата

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
---	---------------	------------	------------	-------------------------

1.	Введение в управленческое консультирование	<p>Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности. Анализ проблем клиентской организации. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов. Понятие управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы управленческого консультирования. Начало работы. Первый контакт клиентом и формирование коммерческого предложения. Диагностирование. Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез. Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению. Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией. Обучение персонала клиента работе в новых условиях. Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.</p>	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть
2.	Организация консультант-клиентского сотрудничества	<p>Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги. Принципы организации консультант-клиентских отношений. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ. Содержание завершающего консультационного отчета. Системный подход к решению управленческих проблем. Сбор и анализ данных на объекте консультирования. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг. Оценка результатов консультирования.</p>	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть

3.	Практика создания консультационных организаций	Создание консультационной организации. Экономика и стратегия консультационной организации. Типы организационных структур консультационных организаций. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации. Характеристика российских кон-сультационных организаций. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть
----	--	---	---	---------------------------------------

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

№	Контактная работа			Аудиторные учебные занятия									Самостоятельная работа		
				занятия лекционного типа			лабораторные работы			практические занятия					
	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная
1.	10	13	5	6	6	2	0	0	0	4	7	3	24	30	40
2.	13	15	5	6	6	3	0	0	0	7	9	2	20	12	30
3.	11	14	2	6	6	1	0	0	0	5	8	1	24	18	20
	Промежуточная аттестация														
	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4
Итого	36	44	14	18	18	6	0	0	0	16	24	6	72	64	94

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программноинформационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное,

основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств программы практики - защита отчета по практике в форме собеседования;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «Знать» компетенции ПК2

Вопрос №1.

Управленческий консалтинг дает предприятию наибольший эффект в ситуации:

Варианты ответов:

1. Решение сложных нестандартных единовременных задач по адаптации предприятия к изменениям среды.
2. Выполнение рутинных работ на высокопрофессиональном уровне.
3. Выполнение работ, объем которых слишком мал для целесообразности содержания отдельного специа

Вопрос №2.

. Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

Варианты ответов:

1. финансовый аудит;
2. разработка миссии и стратегии компании;
3. тренинг командообразования; 4. консультация юриста.

Вопрос №3.

К внутреннему консалтингу относятся:

Варианты ответов:

1. Заключение договора подряда о реализации отдельного проекта с консалтинговой фирмой.
2. Заключение договора подряда на абонентское обслуживание с консалтинговой фирмой.
3. Заключение трудового договора с консультантом-специалистом по организационной психологии.
4. Заключение трудового договора с бизнес-тренером.

Вопрос №4.

Основная задача консультирования

Варианты ответов:

1. управление клиентом
2. оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления
3. спасение клиента от банкротства
4. обучение клиента

Основная цель обращения к консультантам государственных предприятий

Варианты ответов:

1. решение инновационных задач в системе управления государственными структурами
2. необходимость в советах и помощи
3. реформирование государственной структуры
4. перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор

К определению понятия «консультирование» существует ... подход(а)

Варианты ответов:

1. один
2. два
3. три
4. четыре

Вопрос №7.

К объектам консультирования относятся:

Варианты ответов:

1. частные и государственные предприятия
2. зарубежная консультационная организация
3. ассоциация консультантов

Управленческий консалтинг — это...

Варианты ответов:

1. отрасль инфраструктуры
2. вид бизнеса
3. направление развития
4. область деятельности Вопрос №9.

Накладные расходы консультанта составляют:

Варианты ответов:

1. 35%
2. 10%
3. 3%

Вопрос №10.

Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте является:

Варианты ответов:

1. процессом консультирования
2. эффектом консультирования
3. консультацией Вопрос №11.

Консультант — это...

Варианты ответов:

1. специалист, имеющий управленческое образование
2. аудитор
3. советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации Вопрос №12.

Объектами консультирования могут являться ...

Варианты ответов:

1. частные и государственные предприятия
2. зарубежная консультационная организация
3. ассоциация консультантов отечественная консультационная организация Вопрос №13.

Внешние консультанты не могут работать в ...

Варианты ответов:

1. научно-исследовательском институте
2. ассоциации консультантов
3. организации-клиенте Вопрос №14.

Основной недостаток внутреннего консультирования

Варианты ответов:

1. соподчинение внутренних консультантов внешним
2. наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
3. нежелание перенимать опыт
4. консультанты не имеют опыта работы в других отраслях Вопрос №15.

Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов носит характер:

Варианты ответов:

1. сотрудничества
2. ни в каком
3. соподчинения Вопрос №16.

Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

Варианты ответов:

1. да
2. нет

Вопрос №17.

Из перечисленных методов, в консалтинге применяются:

Варианты ответов:

1. разрушающие
2. обучающие
3. позитивные Вопрос №18.

Приоритеты проблем определяются методами

Варианты ответов:

1. анализа сил воздействия и устранения узких мест
2. дерева целей и графы проблем
3. анализа взаимного влияния и анализа проблем
4. концепции идеальной системы и сравнения Вопрос №19.

Отражение фрагмента жизнедеятельности организации, состоящего из множества людей, предметов, отношений, качеств, процессов, действий и восприятия их в сознании участников — это:

Варианты ответов:

1. Проблема
2. Процедура
3. Ситуация
4. Задача

Вопрос №20.

Метод сбора первичной информации, изучающий поведение объекта исследования в реальной обстановке, фиксирующий результат прошлого поведения, — это:

Варианты ответов:

1. наблюдение
2. имитация
3. опрос
4. анкетирование Вопрос №21.

Планы, содержащие задачи или действия, которые предстоит выполнить в ходе задания, оценивающие время и устанавливающие временной график выполнения задач и ответственных за их выполнение — это:

Варианты ответов:

1. временные
2. контрольные
3. стратегические
4. календарные Вопрос №22.

Способность воспринимать, использовать и порождать новшества, решать проблемы новыми способами называется:

Варианты ответов:

1. внедрением инноваций
2. интеллектуальными возможностями
3. инновационным потенциалом

4. интеллектом нововведений Вопрос №23.

Предметно-ориентированные данные называются:

Варианты ответов:

1. индивидуальными
2. первичными
3. производными
4. пользовательскими Вопрос №24.

Фаза внедрения включает:

Варианты ответов:

1. детальное изучение проблемы
2. корректировку предложений
3. планирование осуществления решений
4. предложения клиенту относительно задания Вопрос №25.

Информация обрабатывается методами

Варианты ответов:

1. анализа сил воздействия, анализа взаимного влияния, концепции идеальной системы
2. анализа проблем, анализа сил воздействия, анализа взаимного влияния
3. анализа сил воздействия, графы проблем, устранения узких мест
4. дерева целей, анализа сил воздействия, графы проблем Вопрос №26.

Понятие управленческий консалтинг относится к:

Варианты ответов:

1. плановой экономике;
2. рыночной экономики;
3. рыночной экономики;
4. экономике, развивающейся нестабильно.

Вопрос №27.

Назначение консалтинга заключается в:

Варианты ответов:

1. оказании клиенту помощи при принятии управленческих решений;
2. принятии за клиента управленческих решений;
3. обсуждении с клиентом проблемных вопросов;
4. разрешении сложных производственных ситуаций.

Вопрос №28.

Основной фактор производства консультационных услуг

Варианты ответов:

1. гибкость и легкая адаптивность
2. интеллектуальный капитал
3. ораторское искусство
4. знание иностранных языков

Вопрос №29. Консалтинг в рекламе — это:

Варианты ответов:

1. создание, поддержание функционирования и эффективная реализация целей специальных рекламных структур СМИ или самих средств массовой информации;
2. деятельность по диагностике, анализу, исследованию, планированию и организации комплекса рекламных воздействий и соответственно предоставление рекомендаций по повышению их эффективности заинтересованным сторонам; Вопрос №30.

Предварительный этап консалтингового процесса в рекламе включает:

Варианты ответов:

1. выбор наиболее приемлемого способа совместных действий и подписание контракта на консультирование;
2. определение набора методов, методик и конкретного инструментария для проведения консультационных работ по сути решаемой проблемы;
3. подготовку наиболее общих предложений клиенту о порядке совместной работы и вариантах разрешения проблемной ситуации; Вопрос №31.

В рамках использования теории экономической динамики в консалтинговой деятельности, циклические колебания социально-экономических систем по длительности периода могут быть определены как:

Варианты ответов:

1. краткосрочные — около 3-5 лет;
2. среднесрочные — около 7-11 лет
3. долгосрочные — около 10-20 лет
4. длительного периода — от 20 до 60 лет; Вопрос №32.

Понятие управленческий консалтинг относится к

Варианты ответов:

1. плановой экономике;
2. экономике переходного периода;
3. рыночной экономики; Вопрос №33.

Последовательность процесса консультирования:

Варианты ответов:

1. этапы, фазы, стадии;
2. стадии, этапы, процедуры;
3. фазы, стадии, процедуры; Вопрос №34.

Изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для решения искомой проблемы, — цель

Варианты ответов:

1. диагностики
2. проектирования
3. подготовки Вопрос №35.

Метод мышления, при применении которого совершается переход от умозаключений в частных, единичных случаях к общему выводу, от отдельных фактов к общим положениям — это:

Варианты ответов:

1. индукция
2. дедукция
3. синтез
4. анализ

Вопрос №36.

По разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют разницу между объектом, где проблема существует, и другим, очень похожим на него объектом, где такой проблемы не существует, при использовании метода:

Варианты ответов:

1. модификации ситуации
2. моделирования

3. ситуационного анализа
4. анализа проблем Вопрос №37.

Третья стадия процесса консультирования называется:

Варианты ответов:

1. предложением клиенту
2. планированием действий
3. выработкой решений
4. корректировкой предложений Вопрос №38.

Требованием при профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является опыт управленческого консультирования не менее

Варианты ответов:

1. 5-ти лет
2. 2-х лет
3. 1-го года
4. 3-х лет

Вопрос №39.

Доминирующая черта характера работников с довольно быстрой восприимчивостью к нововведениям — .

Варианты ответов:

1. сопротивляемость
2. рассудительность
3. авторитетность
4. изобретательность Вопрос №40.

Первая встреча консультанта и клиента проводится в форме

Варианты ответов:

1. работы в фокус-групп
2. исследовательской беседы
3. анкетного обследования
4. производственного совещания

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Кейс для формирования «Уметь» компетенции ПК2

Ситуация

Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в

самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

Задание

1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?
2. Составьте план обследования состояния дел в организации.
3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «Уметь» компетенции ПК2

Ситуация 2 Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей. Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима. На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки. Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу. После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента. Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается. Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи.

Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников.

Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате. Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам: 1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты. 2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами. 3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере. Задание 1. Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ПК2

1. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
2. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
3. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена на территории бывшего СССР.
4. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
5. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.
6. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
7. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
8. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
9. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
10. Регламент отношений «клиент-консультант».
11. Роли консультанта.
12. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.

13. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
14. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
15. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
16. Различные классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.
17. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
18. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
19. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.
20. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.
21. Различия российской и западной школ консультирования.
22. Современные российские технологии консультирования.
23. Моделирование консалтингового процесса.
24. Консультирование в различных областях менеджмента.
25. Консультирование в области стратегического планирования и управления.
26. Консультирование в области управления маркетингом.
27. Консультирование в области финансового управления.
28. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
29. Консультирование в области бухгалтерского учета.
30. Консультирование в области управления персоналом.
31. Консультирование в области организации производства.
32. Консультирование в области информационных технологий.
33. Консультирование в области корпоративных структур.
34. Консультирование в области экологии.
35. Консультирование по организации малого бизнеса.
36. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
37. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
38. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.
39. Эффективные коммуникации в консалтинге.
40. Качество консалтинговых услуг и его измерение.
41. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
42. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса. 43. Консалтинг в управлении государственным сектором.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Введение в управленческое консультирование

1. Виды Консультационных услуг?
2. Основные цели ?
3. Задачи?
4. Роли и значение ?

Тема 2. Организация консультант-клиентского сотрудничества

5. Выиды консультационных организаций ?
6. Алгоритм поиска консультационной организации ?
7. Формы договоров ?
8. Содержание договоров?

Тема 3. Практика создания консультационных организаций

9. Типы организационных структур консультационных организаций?
10. Характеристика российских кон-сультационных организаций?
11. Структура консультационных услуг?

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено

Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное программноинформационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows 2. Microsoft Office 3. Google Chrome 4. Kaspersky Endpoint Security 5. «Антиплагиат.ВУЗ»
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа) 3. www.lfin.ru 4. www.cbr.ru 5. www.gks.ru
Материально-техническое обеспечение	<p>Лекции:</p> <p>3.2 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>50 посадочных места,</p> <p>Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплекты учебной мебели, - демонстрационное оборудование – проектор и компьютер - учебно-наглядные пособия <p>Список ПО на ноутбуках:</p> <p>Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),</p> <p>Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),</p> <p>Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),</p> <p>Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020)</p>

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

Практические занятия (Семинары):

2.4 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

32 посадочных мест,

Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютеры,
- класс ПК, объединённых в локальную сеть, с выходом на эл.портал МФЮА

Список ПО на ноутбуках:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),

Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),

Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),

Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).

Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль:

2.6 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

26 посадочных мест,

Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютеры,
- класс ПК, объединённых в локальную сеть, с выходом на эл.портал МФЮА

Список ПО на ноутбуках:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),

Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),

Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),

Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).

Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

Промежуточная аттестация:

3.2 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

50 посадочных места,

Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер
- учебно-наглядные пособия

Список ПО на ноутбуках:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),

Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),

Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),

Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020)

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.1 Основная литература								
8.1.1	Кириенко В.Е.	IT-консалтинг	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент	2015	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/72066.html	по логину и паролю
8.1.2	Апенько С.Н. Гилева К.В.	Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций	Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского	2014	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/24892.html	по логину и паролю
8.1.3	Сударьянто Я.П. Гуреев А.В.	Международный рынок консалтинговых услуг в России	Дашков и К	2014	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/14612.html	по логину и паролю
8.2 Дополнительная литература								
8.2.1	Стадник А.Т. Матвеев Д.М. Крохта М.Г. Холодов П.П. и др.	Роль консалтинговой деятельности в техникотехнологическом переоснащении сельского хозяйства	Новосибирский государственный аграрный университет	2013	монография	-	http://www.iprbookshop.ru/64776.html	по логину и паролю
8.2.2	Булеев А.И. Адамов Н.А.	Конкурентоспособность и эффективность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности	ИД «Экономическая газета», ИТКОР	2012	монография	-	http://www.iprbookshop.ru/8358.html	по логину и паролю
8.2.3	Булеев А.И. Адамов Н.А.	Малые консалтинговые предприятия в сфере аудита и бухгалтерского учета в строительстве	ИД «Экономическая газета», ИТКОР	2012	монография	-	http://www.iprbookshop.ru/8367.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с

ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается; обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.