**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УР
_____Сенченко П.В.
«13» _____12_____ 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Уровень образования: **высшее образование - магистратура**
Направление подготовки / специальность: **38.04.01 Экономика**
Направленность (профиль) / специализация: **Экономика и управление финансами**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **Экономический факультет (ЭФ)**
Кафедра: **Кафедра экономики (Экономики)**
Курс: **1**
Семестр: **2**
Учебный план набора 2024 года

Объем дисциплины и виды учебной деятельности

| Виды учебной деятельности | 2 семестр | Всего | Единицы |
|---|---|---|---|
| Лекционные занятия | 18 | 18 | часов |
| Практические занятия | 36 | 36 | часов |
| в т.ч. в форме практической подготовки | 20 | 20 | часов |
| Самостоятельная работа | 90 | 90 | часов |
| Подготовка и сдача экзамена | 36 | 36 | часов |
| Общая трудоемкость (включая промежуточную аттестацию) | 180 | 180 | часов |
| | 5 | 5 | з.е. |

| Формы промежуточной аттестация | Семестр |
|---|---|
| Экзамен | 2 |

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Сенченко П.В.
Должность: Проректор по УР
Дата подписания: 13.12.2023
Уникальный программный ключ:
a1119608-cdff-4455-b54e-5235117c185c

Томск

Согласована на портале № 79580

## 1. Общие положения

### 1.1. Цели дисциплины

1. Получение обучающимися системных теоретических и прикладных знаний об особенностях бизнеса организации и его функционирования, сущности, методах, этапах, принципах способах управленческого консалтинга с последующим их применением в профессиональной деятельности.

### 1.2. Задачи дисциплины

1. Изучить формы, методологию и организацию консультирования.
2. Сформировать теоретические, методические и практические знания по вопросам выявления и анализа организационных проблем и решения их оптимальным способом.
3. Изучить требования к образованию и опыту профессиональной деятельности консультанта.
4. Приобрести навыки применения теоретических положений учебной дисциплины в ходе практических занятий для решения конкретных управленческих ситуаций, выбора и обоснования вариантов управленческого поведения.
5. Выработать навыки по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок дисциплин: Б1. Дисциплины (модули).
Часть блока дисциплин: Часть, формируемая участниками образовательных отношений.
Модуль дисциплин: Модуль профессиональной подготовки (major).
Индекс дисциплины: Б1.В.01.01.
Реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Компетенции и индикаторы их достижения

| Компетенция | Индикаторы достижения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине |
|---|---|---|
| **Универсальные компетенции** | | |
| - | - | - |
| **Общепрофессиональные компетенции** | | |
| - | - | - |
| **Профессиональные компетенции** | | |

Согласована на портале № 79580

| | | |
|---|---|---|
| ПК-3. Способен понимать особенности бизнеса организации и его функционирование, определять приоритеты и текущие цели подразделений организации, оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса консультирования и финансового планирования | ПК-3.1. Знает особенности ведения бизнеса предприятия и параметры его функционирования | Знать сущность и классификацию управленческого консалтинга; структуру, содержание этапов и организацию процесса управленческого консультирования; методы анализа и решения проблем предприятия в процессе управленческого консалтинга; формы и технологии управленческого консалтинга; способы и методы обоснования управленческих решений. |
| | ПК-3.2. Умеет определять приоритеты и текущие цели подразделений организации, оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного функционирования предприятия | Уметь применять полученные знания для выявления, анализа и формулирования проблем в управлении предприятием; проводить организационную диагностику состояния предприятия; самостоятельно выявлять проблему и разрабатывать обоснованные решения в управленческом консалтинге. |
| | ПК-3.3. Владеет навыками внедрения и обеспечения функционирования процесса консультирования и финансового планирования на предприятии | Владеть методами диагностики предприятия; способами и методами обоснования управленческих решений повышающих эффективность управленческой деятельности; самостоятельной исследовательской (самообразовательной) деятельности в области изучения актуальных проблем управленческого консалтинга. |

## 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной деятельности представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины по видам учебной деятельности

| Виды учебной деятельности | Всего часов | Семестры |
|---|---|---|
| | | 2 семестр |
| **Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего** | 54 | 54 |
| Лекционные занятия | 18 | 18 |
| Практические занятия | 36 | 36 |
| **Самостоятельная работа обучающихся, в т.ч. контактная внеаудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего** | 90 | 90 |
| Подготовка к тестированию | 17 | 17 |
| Выполнение практического задания | 8 | 8 |
| Выполнение кейс-задания / проекта | 65 | 65 |
| **Подготовка и сдача экзамена** | 36 | 36 |
| **Общая трудоемкость (в часах)** | 180 | 180 |
| **Общая трудоемкость (в з.е.)** | 5 | 5 |

## 5. Структура и содержание дисциплины

### 5.1. Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Согласована на портале № 79580

Структура дисциплины по разделам (темам) и видам учебной деятельности приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

| Названия разделов (тем) дисциплины | Лек. зан., ч | Прак. зан., ч | Сам. раб., ч | Всего часов (без экзамена) | Формируемые компетенции |
|---|---|---|---|---|---|
| **2 семестр** | | | | | |
| 1 Становление и развитие управленческого консалтинга | 2 | 2 | 7 | 11 | ПК-3 |
| 2 Область применения и возможности управленческого консультирования | 1 | 2 | 4 | 7 | ПК-3 |
| 3 Содержание, принципы и методы консультирования | 2 | - | 2 | 4 | ПК-3 |
| 4 Коммуникации в консалтинге | 1 | - | 2 | 3 | ПК-3 |
| 5 Консалтинговый процесс | 4 | 3 | 20 | 27 | ПК-3 |
| 6 Методы анализа и решение проблем | 4 | 16 | 39 | 59 | ПК-3 |
| 7 Кадровый консалтинг | 4 | 13 | 16 | 33 | ПК-3 |
| Итого за семестр | 18 | 36 | 90 | 144 | |
| Итого | 18 | 36 | 90 | 144 | |

## 5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)

| Названия разделов (тем) дисциплины | Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) | Трудоемкость (лекционные занятия), ч | Формируемые компетенции |
|---|---|---|---|
| **2 семестр** | | | |
| 1 Становление и развитие управленческого консалтинга | Возникновение управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг сегодня. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Управленческое консультирование в России | 2 | ПК-3 |
| | Итого | 2 | |
| 2 Область применения и возможности управленческого консультирования | Направления оказываемых услуг. Классификация консультантов | 1 | ПК-3 |
| | Итого | 1 | |
| 3 Содержание, принципы и методы консультирования | Сущность, цели и задачи консультирования. Принципы консультационной деятельности. Методологические подходы в консультировании | 2 | ПК-3 |
| | Итого | 2 | |
| 4 Коммуникации в консалтинге | Коммуникационные отношения в консультационной деятельности. Взаимодействие "консультант - клиент". Поведенческие роли консультанта. | 1 | ПК-3 |
| | Итого | 1 | |

Согласована на портале № 79580

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 Консалтинговый процесс | Стадии процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Послепроектная стадия | 4 | ПК-3 |
| | Итого | 4 | |
| 6 Методы анализа и решение проблем | Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция "Шести сигм". Коучинг | 4 | ПК-3 |
| | Итого | 4 | |
| 7 Кадровый консалтинг | Управление кадрами: основные проблемы. Методика анализа. Результаты успешного применения кадрового консалтинга. Деловые игры в управлении персоналом | 4 | ПК-3 |
| | Итого | 4 | |
| Итого за семестр | | 18 | |
| Итого | | 18 | |

### 5.3. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 5.3.

Таблица 5.3. – Наименование практических занятий (семинаров)

| Названия разделов (тем) дисциплины | Наименование практических занятий (семинаров) | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции |
|---|---|---|---|
| **2 семестр** | | | |
| 1 Становление и развитие управленческого консалтинга | Современное состояние, тенденции и перспективы рынка консалтинговых услуг в России. Развитие управленческого консалтинга | 2 | ПК-3 |
| | Итого | 2 | |
| 2 Область применения и возможности управленческого консультирования | Профессиональный Кодекс консультанта по управлению, профессиональные стандарты России и за рубежом. | 2 | ПК-3 |
| | Итого | 2 | |
| 5 Консалтинговый процесс | Методы, направленные на решение ряда задач на предприятии. Ситуационная задача | 3 | ПК-3 |
| | Итого | 3 | |
| 6 Методы анализа и решение проблем | Проблемы управления на предприятии. Ситуационная задача | 5 | ПК-3 |
| | Кризисные ситуации в бизнесе. Ситуационная задача | 5 | ПК-3 |
| | Методы принятия управленческих решений. Ситуационные задачи | 6 | ПК-3 |
| | Итого | 16 | |

Согласована на портале № 79580

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7 Кадровый консалтинг | Проблемы текучести кадров на предприятии. Система мотивации персонала на предприятии. Кадровая ошибка руководителя. Ситуационные задачи | 13 | ПК-3 |
| | Итого | 13 | |
| Итого за семестр | | 36 | |
| Итого | | 36 | |

### 5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

### 5.5. Курсовой проект / курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

### 5.6. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6. – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

| Названия разделов (тем) дисциплины | Виды самостоятельной работы | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции | Формы контроля |
|---|---|---|---|---|
| **2 семестр** | | | | |
| 1 Становление и развитие управленческого консалтинга | Подготовка к тестированию | 1 | ПК-3 | Тестирование |
| | Выполнение практического задания | 6 | ПК-3 | Практическое задание |
| | Итого | 7 | | |
| 2 Область применения и возможности управленческого консультирования | Подготовка к тестированию | 2 | ПК-3 | Тестирование |
| | Выполнение практического задания | 2 | ПК-3 | Практическое задание |
| | Итого | 4 | | |
| 3 Содержание, принципы и методы консультирования | Подготовка к тестированию | 2 | ПК-3 | Тестирование |
| | Итого | 2 | | |
| 4 Коммуникации в консалтинге | Подготовка к тестированию | 2 | ПК-3 | Тестирование |
| | Итого | 2 | | |
| 5 Консалтинговый процесс | Подготовка к тестированию | 4 | ПК-3 | Тестирование |
| | Выполнение кейс-задания / проекта | 16 | ПК-3 | Кейс-задание / проект |
| | Итого | 20 | | |
| 6 Методы анализа и решение проблем | Подготовка к тестированию | 4 | ПК-3 | Тестирование |
| | Выполнение кейс-задания / проекта | 35 | ПК-3 | Кейс-задание / проект |
| | Итого | 39 | | |

Согласована на портале № 79580

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7 Кадровый консалтинг | Подготовка к тестированию | 2 | ПК-3 | Тестирование |
| | Выполнение кейс-задания / проекта | 14 | ПК-3 | Кейс-задание / проект |
| | Итого | 16 | | |
| Итого за семестр | | 90 | | |
| | Подготовка и сдача экзамена | 36 | | Экзамен |
| Итого | | 126 | | |

### 5.7. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности представлено в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

| Формируемые компетенции | Виды учебной деятельности | | | Формы контроля |
|---|---|---|---|---|
| | Лек. зан. | Прак. зан. | Сам. раб. | |
| ПК-3 | + | + | + | Кейс-задание / проект, Практическое задание, Тестирование, Экзамен |

## 6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

### 6.1. Балльные оценки для форм контроля

Балльные оценки для форм контроля представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Балльные оценки

| Формы контроля | Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра | Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ | Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра | Всего за семестр |
|---|---|---|---|---|
| **2 семестр** | | | | |
| Практическое задание | 15 | 0 | 0 | 15 |
| Тестирование | 5 | 5 | 5 | 15 |
| Кейс-задание / проект | 0 | 20 | 20 | 40 |
| Экзамен | | | | 30 |
| Итого максимум за период | 20 | 25 | 25 | 100 |
| Нарастающим итогом | 20 | 45 | 70 | 100 |

### 6.2. Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Пересчет баллов в оценки за текущий контроль представлен в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

| Баллы на дату текущего контроля | Оценка |
|---|---|
| ≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату ТК | 5 |
| От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату ТК | 4 |
| От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату ТК | 3 |
| < 60% от максимальной суммы баллов на дату ТК | 2 |

### 6.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 6.3.

Согласована на портале № 79580

Таблица 6.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

| Оценка | Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен | Оценка (ECTS) |
|---|---|---|
| 5 (отлично) (зачтено) | 90 – 100 | A (отлично) |
| 4 (хорошо) (зачтено) | 85 – 89 | B (очень хорошо) |
| | 75 – 84 | C (хорошо) |
| | 70 – 74 | D (удовлетворительно) |
| 3 (удовлетворительно) (зачтено) | 65 – 69 | |
| | 60 – 64 | E (посредственно) |
| 2 (неудовлетворительно) (не зачтено) | Ниже 60 баллов | F (неудовлетворительно) |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://urait.ru/bcode/539091.

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 370 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://urait.ru/bcode/536058.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://urait.ru/bcode/539020.

### 7.3. Учебно-методические пособия

#### 7.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управленческий консалтинг. Практические задания и самостоятельная работа. Электронный курс [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://sdo.tusur.ru/course/view.php?id=7302.

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов. Раздел Практикум / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://urait.ru/bcode/539091.

#### 7.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

**Для лиц с нарушениями зрения:**

– в форме электронного документа;

– в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

### 7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Согласована на портале № 79580

1. При изучении дисциплины рекомендуется обращаться к современным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам, к которым у ТУСУРа открыт доступ: https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh.

2. Научная электронная библиотека: https://elibrary.ru.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

### 8.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным количеством посадочных мест для учебной группы, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются мультимедийное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

### 8.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий

Учебно-вычислительная лаборатория: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 611 ауд.

Описание имеющегося оборудования:
- Сервер Intel Xeon X3430;
- Сервер DEMAR-3 на базе AMD Ryzen 7;
- Проектор BenQ MH550;
- Проекционный экран Lumien Eco Picture(2x3м);
- Телевизор HYUNDAI H-LED65FU7003;
- Магнитно-маркерная доска;
- Сканер Canon CanoScan UDE210 A4;
- Принтер Canon LBP-1120;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:
- Google Chrome;
- Microsoft Office 2007;
- Microsoft Project 2013;
- Microsoft Windows 7 Pro;

### 8.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:
- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 209 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:
- учебная мебель;
- компьютеры;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду ТУСУРа.

Перечень программного обеспечения:
- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

Согласована на портале № 79580

### 8.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями зрения** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

## 9. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины

### 9.1. Содержание оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы, представленные в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Формы контроля и оценочные материалы

| Названия разделов (тем) дисциплины | Формируемые компетенции | Формы контроля | Оценочные материалы (ОМ) |
|---|---|---|---|
| 1 Становление и развитие управленческого консалтинга | ПК-3 | Практическое задание | Темы практических заданий |
| | | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| 2 Область применения и возможности управленческого консультирования | ПК-3 | Практическое задание | Темы практических заданий |
| | | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| 3 Содержание, принципы и методы консультирования | ПК-3 | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| 4 Коммуникации в консалтинге | ПК-3 | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |

Согласована на портале № 79580

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 Консалтинговый процесс | ПК-3 | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| | | Кейс-задание / проект | Примерный перечень тематик кейс-заданий / проектов |
| 6 Методы анализа и решение проблем | ПК-3 | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| | | Кейс-задание / проект | Примерный перечень тематик кейс-заданий / проектов |
| 7 Кадровый консалтинг | ПК-3 | Тестирование | Примерный перечень тестовых заданий |
| | | Экзамен | Перечень экзаменационных вопросов |
| | | Кейс-задание / проект | Примерный перечень тематик кейс-заданий / проектов |

Шкала оценки сформированности отдельных планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Шкала оценки сформированности планируемых результатов обучения по дисциплине

| Оценка | Баллы за ОМ | Формулировка требований к степени сформированности планируемых результатов обучения | | |
|---|---|---|---|---|
| | | знать | уметь | владеть |
| 2 (неудовлетворительно) | < 60% от максимальной суммы баллов | отсутствие знаний или фрагментарные знания | отсутствие умений или частично освоенное умение | отсутствие навыков или фрагментарные применение навыков |
| 3 (удовлетворительно) | от 60% до 69% от максимальной суммы баллов | общие, но не структурированные знания | в целом успешно, но не систематически осуществляемое умение | в целом успешное, но не систематическое применение навыков |
| 4 (хорошо) | от 70% до 89% от максимальной суммы баллов | сформированные, но содержащие отдельные проблемы знания | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы применение навыков |
| 5 (отлично) | ≥ 90% от максимальной суммы баллов | сформированные систематические знания | сформированное умение | успешное и систематическое применение навыков |

Согласована на портале № 79580

Шкала комплексной оценки сформированности компетенций приведена в таблице 9.3.

Таблица 9.3 – Шкала комплексной оценки сформированности компетенций

| Оценка | Формулировка требований к степени компетенции |
|---|---|
| 2 (неудовлетворительно) | Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале или<br>Знать на уровне **ориентирования**, представлений. Обучающийся знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения. |
| 3 (удовлетворительно) | Знать и уметь на **репродуктивном** уровне. Обучающихся знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях. |
| 4 (хорошо) | Знать, уметь, владеть на **аналитическом** уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения. |
| 5 (отлично) | Знать, уметь, владеть на **системном** уровне. Обучающийся знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания дисциплины, его значимость в содержании дисциплины. |

### 9.1.1. Примерный перечень тестовых заданий

1. Консультирование с позиций функционального подхода — это:
   а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
   б) любая форма оказания помощи клиенту;
   в) приход консультанта на объект консультирования;
   г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации
2. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
   а) отрасль инфраструктуры;
   б) область деятельности;
   в) сферу действий;
   г) направление развития.
3. Кто является субъектом консультирования?
   а) клиенты;
   б) внешние консультанты;
   в) внутренние консультанты;
   г) западные консультанты.
4. В стадию процесса консультирования «Диагноз» входят:
   а) первый контакт с клиентом;
   б) обучение клиента;
   в) детальное изучение проблемы;
   г) выработка решения.
5. Клиент должен предоставить консультанту
   а) всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплексным;
   б) минимально необходимую информацию о сути проблемы;
   в) только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужна;
   г) ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему самостоятельно.

Согласована на портале № 79580

6. Методами разработки предложений но улучшению деятельности компании-клиента являются:
   а) «Мозговой штурм»;
   б) неупорядоченное перечисление идей;
   в) SWOT-анализ состояния компании-клиента;
   г) нет правильного ответа.
7. Бенчмаркинг – это
   а) метод управления непрерывным повышением качества всех организационных процессов;
   б) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями более успешных;
   в) метод снижения издержек предприятия с помощью передачи некоторых внутренних функций внешним специализированным фирмам;
   г) концепция управления производством.
8. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:
   а) интервьюирования сотрудников компании-клиента;
   б) сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом;
   в) структурированного анкетирования сотрудников;
   г) все ответы верны.
9. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
   а) торговля, рекрутмент, логистика;
   б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
   в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
   г) реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.
10. Метод групповой работы — это:
    а) работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента;
    б) работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента;
    в) совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации;
    г) работа всех сотрудников консультирующей организации с руководителем компании-клиента.

### 9.1.2. Перечень экзаменационных вопросов

1. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
2. Особенности управленческого консультирования в РФ.
3. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
4. Понятие диагностического консультирования.
5. Два подхода к управленческому консультированию.
6. Понятие процессного консультирования.
7. Функциональный подход к управленческому консультированию.
8. Понятие обучающего консультирования.
9. Внутреннее и внешнее консультирование.
10. Характерные черты управленческого консультирования.
11. Роли консультанта в управленческом консультировании.
12. Роли клиента в управленческом консультировании.
13. Понятие клиента консалтинговых организаций.
14. Методы управленческого консультирования.
15. Этапы развития управленческого консультирования.
16. Понятие процесса управленческого консультирования.
17. Основные типы консультационных договоров.
18. Этап подготовки в управленческом консультировании.
19. Особые условия составления консультационных договоров.
20. Этап диагноза в управленческом консультировании.

Согласована на портале № 79580

21. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
22. Этап планирования действий в управленческом консультировании
23. Контроль в процессе управленческого консультирования.
24. Этап внедрения в управленческом консультировании.
25. Способы оценки результатов управленческого консультирования
26. Этап завершения в управленческом консультировании.
27. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
28. Стадии и этапы управленческого консультирования.
29. Оформление результатов работы консультанта.
30. Индивидуальное консультирование руководителя.
31. Применение «деловых игр» в управленческом консультировании.

### 9.1.3. Темы практических заданий

1. История возникновения консалтинга как вида профессиональной деятельности
2. Современное состояние, тенденции и перспективы рынка консалтинговых услуг в России. Развитие управленческого консалтинга
3. Профессиональный Кодекс консультанта по управлению
4. Профессиональные стандарты управленческого консультирования в России и за рубежом.
5. Процедура поиска и выбора консультационной организации

### 9.1.4. Примерный перечень тематик кейс-заданий / проектов

1. Методы, направленные на решение ряда задач на предприятии.
2. Проблемы управления на предприятии.
3. Кризисные ситуации в бизнесе.
4. Проблемы текучести кадров на предприятии.
5. Система мотивации персонала на предприятии.
6. Методы принятия управленческих решений.

## 9.2. Методические рекомендации

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

– чтение или просмотр материала осуществляйте со скоростью, достаточной для индивидуального понимания и освоения материала, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;

– если в тексте встречаются незнакомые или малознакомые термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;

– осмысливайте прочитанное и изученное, отвечайте на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации, в т.ч. с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия, в т.ч. в форме вебинаров. Расписание вебинаров и записи вебинаров публикуются в электронном курсе / электронном

Согласована на портале № 79580

журнале по дисциплине.

Методические рекомендации:

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

При изучении дисциплины используется кейс-метод обучения – техника обучения, использующая описание реальных бизнес-ситуаций.

В бизнесе редко есть возможность выяснить все детали и иметь перед глазами полную картину. Как правило, приходится действовать в условиях неопределенности и нехватки информации, искать нестандартные и креативные решения, быстро выбирать определенное решение из нескольких эффективных, причем, в условиях ограниченного времени, противоречивой информации.

Содержание кейса: каждый конкретный случай (кейс) отражает положение конкретной компании, состояние определенного управленческого процесса и конкретную проблему, требующую незамедлительного разрешения.

Задачи применения кейс-метода: научить студентов проводить проблемно-ситуационный анализ, решая сложные, при этом не всегда структурированные деловые проблемы; помочь в освоении новых теоретических и практических знаний; развивать профессиональные умения, в том числе сформировать установки и конкретное отношение к протекающим в бизнесе внешним и внутренним процессам.

Ключевой результат обучения: моделирование и осуществление реального поведения с применением принципов learning by doing, learning by example и др.

При решении кейсов учитываются следующие особенности:

- кейс не имеет правильного ответа, который нужно найти, используя стандартные формулы и правила;

- информация, с которой приходится работать, принимая решение, зачастую неполна, противоречива и постоянно меняется;

- время на решение кейса ограничено.

Пример практического задания «Система мотивации персонала на предприятии»

Фабрика представляет собой группу компаний: «А» занимается сбытом продукции, «Б» специализируется на производстве бумаги, «В» управляет имущественным комплексом.

Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

– поддерживать профессионализм каждого сотрудника;

– создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;

– ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;

– научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи.

В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы:

1. Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала? Какие?

2. С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

3. Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Согласована на портале № 79580

Самостоятельная работа магистрантов – это планируемая учебная и научная работа, выполняемая по заданию преподавателя под его методическим и научным руководством.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателя являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной и дополнительной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- подготовка к семинарам и практическим занятиям;
- текущий самоконтроль и контроль успеваемости на базе аттестующих тестов;
- и др.

Основными видами самостоятельной работы студентов с участием преподавателя являются:

- текущие консультации;
- прием и разбор кейсов (ситуационных задач) в часы практических занятий и т.д.

При выполнении заданий самостоятельной работы студентам предстоит:

- сбор и изучение информации;
- анализ, систематизация и трансформация информации;
- отображение информации в необходимой форме;
- консультация у преподавателя;
-оформление работы;
- поиск способа подачи выполнения задания;
- представление работы на оценку преподавателя или группы (при необходимости).

По итогам самостоятельной работы студенты должны:

- развить умения учиться самостоятельно, принимать решения, осуществлять и организовывать коммуникацию;
- научиться проводить рефлексию: формулировать получаемые результаты, использовать полученные знания в дальнейшей работе.

Примерный перечень тем для самостоятельной работы

1. Управленческий консалтинг на этапе перехода к рыночной экономике и во времена плановой экономики.
2. Причины и основания для обращения к консультантам по управлению: критерии профессионализма консультанта, внутренние и внешние консультанты, анализ проблем клиентной организации, принятие решения о приглашении консультанта
3. Коучинг и эффективное управление человеческими ресурсами

Примерный перечень контрольных вопросов

1. Назвать истоки зарождения управленческого консалтинга.
2. Перечислить стимулы отечественного управленческого консалтинга.
3. Перечислить этические нормы консультанта.
4. Объяснить понятие «реинжиниринг бизнес-процессов».
5. Перечислить стадии консультационного процесса.

### 9.3. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 9.4.

Таблица 9.4 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

| Категории обучающихся | Виды дополнительных оценочных материалов | Формы контроля и оценки результатов обучения |
|---|---|---|
| С нарушениями слуха | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы | Преимущественно письменная проверка |
| С нарушениями зрения | Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам | Преимущественно устная проверка (индивидуально) |

Согласована на портале № 79580

| | | |
|---|---|---|
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету | Преимущественно дистанционными методами |
| С ограничениями по общемедицинским показаниям | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы | Преимущественно проверка методами, определяющимися исходя из состояния обучающегося на момент проверки |

### 9.4. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной форме;
– в печатной форме с увеличенным шрифтом;
– в форме электронного документа;
– методом чтения ассистентом задания вслух;
– предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге;
– набор ответов на компьютере;
– набор ответов с использованием услуг ассистента;
– представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**
– в форме электронного документа;
– в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**
– в форме электронного документа;
– в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**
– в форме электронного документа;
– в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Согласована на портале № 79580

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Экономики
протокол № 10 от «26» 10 2023 г.

**СОГЛАСОВАНО:**

| Должность | Инициалы, фамилия | Подпись |
|---|---|---|
| Заведующий выпускающей каф. Экономики | В.Ю. Цибульникова | Согласовано, bbc9013e-1509-4582-b986-4eb4b832138c |
| Заведующий обеспечивающей каф. Экономики | В.Ю. Цибульникова | Согласовано, bbc9013e-1509-4582-b986-4eb4b832138c |
| Начальник учебного управления | И.А. Лариошина | Согласовано, c3195437-a02f-4972-a7c6-ab6ee1f21e73 |

**ЭКСПЕРТЫ:**

| | | |
|---|---|---|
| Доцент, каф. экономики | Н.Б. Васильковская | Согласовано, 72f60e85-691a-4e2e-a026-beba382cee78 |
| Доцент, каф. экономики | Н.В. Шимко | Согласовано, 1559df48-00f3-4030-9034-e91dbb8b740a |

**РАЗРАБОТАНО:**

| | | |
|---|---|---|
| Доцент, каф. экономики | Н.В. Шимко | Разработано, 1559df48-00f3-4030-9034-e91dbb8b740a |

Согласована на портале № 79580