

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
Кафедра корпоративного управления  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры корпоративного  
управления

Протокол от «02» сентября 2019 г. №1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.12 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

**Упр.консалтинг**

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

(код, наименование направления подготовки (специальности))

**Антикризисное государственное и муниципальное управление**

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

**Бакалавр**

(квалификация)

**Очная, заочная**

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

старший преподаватель кафедры корпоративного управления Смолина Елена Григорьевна

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой**

Корпоративного управления, к.э.н., доцент Булетова Наталья Евгеньевна

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....                              | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....                                                                                                    | 6  |
| 3. Содержание и структура дисциплины.....                                                                                                                                 | 7  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....                                              | 10 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....                                                                                                      | 30 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... | 34 |
| 6.1. Основная литература.....                                                                                                                                             | 34 |
| 6.2. Дополнительная литература.....                                                                                                                                       | 34 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....                                                                                                          | 34 |
| 6.4. Нормативные правовые документы.....                                                                                                                                  | 36 |
| 6.5. Интернет-ресурсы.....                                                                                                                                                | 36 |
| 6.6. Иные источники.....                                                                                                                                                  | 36 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....                                              | 37 |

### **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.16 «Управленческий консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-23           | Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций | ПК-23.2.2.1                    | Способность формировать целостное представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов, освоение студентами технологии и методик управленческого консультирования |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии профстандарта)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Стратегическое планирование деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>Операционное планирование деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>Организация деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> | ПК-23.2.2.1                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Использует на практике методологию: понятие и содержание процесса управленческого консалтинга, принципы консалтинговой деятельности, технологии и методики управленческого консультирования</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Способен проводить подготовку, диагностику, планирование действий, внедрение, завершение консалтингового проекта</li> </ul>                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Использует на практике навыки организации и выполнения консалтинговых проектов; навыками подготовки презентации и отчета о выполнении работ по консалтинговому проекту</li> </ul>                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>Технологическое обеспечение<br/> служебной деятельности<br/> специалистов (по категориям и<br/> группам должностей<br/> муниципальной службы);<br/> Обеспечение ведения<br/> делопроизводства и<br/> документооборота в органах<br/> государственной власти<br/> Российской Федерации, органах<br/> государственной власти субъектов</p> |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.16 «Управленческий консалтинг» принадлежит к блоку вариативная часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 8 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается на 5 курсе), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области социологии, психологии, государственного управления, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с организационными структурами, персоналом, поможет повысить эффективность работы.

Учебная дисциплина Б1.Б.19 Основы управления персоналом; Б1.Б.10 Теория управления; Б1.Б.24 Трудовое право; Б1.В.05 Теория организации; Б1.В.22 Управление проектами; Б1.В.ДВ.02.01 Документооборот в субъектах РФ, Б1.В.ДВ.02.02 Национальные особенности управленческой культуры; Б1.В.ДВ.12.01 Муниципальное право, Б1.В.ДВ.12.02 Теория и практика местного самоуправления; Б1.В.ДВ.14.01 Тренинговые технологии в управлении, Б1.В.ДВ.14.02 Профессионально-ориентированное обучение.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 40 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 32 часа, контроль – 36 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 14 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 85 часов, на контроль – 9 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

| № п/п                    | Наименование тем<br>(разделов)                                                    | Объем дисциплины, час. |                                                                                  |    |    |     |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемос<br>ти,<br>промежуто<br>чной<br>аттестации |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                   | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем<br>по видам учебных занятий |    |    |     | СР |                                                                                       |
|                          |                                                                                   |                        | Л                                                                                | ЛР | ПЗ | КСР |    |                                                                                       |
| Очная форма обучения     |                                                                                   |                        |                                                                                  |    |    |     |    |                                                                                       |
| 8 семестр                |                                                                                   |                        |                                                                                  |    |    |     |    |                                                                                       |
| Тема 1                   | Управленческое консуль-<br>тирование как профессио-<br>нальная поддержка бизнеса. | 4                      | 1                                                                                | -  | 1  | -   | 2  | О, Р                                                                                  |
| Тема 2                   | Виды, формы и методы<br>управленческого консалтин-<br>га.                         | 8                      | 3                                                                                | -  | 1  | -   | 4  | О, Р, Т                                                                               |
| Тема 3                   | Этапы консультационного<br>проекта.                                               | 6                      | 2                                                                                | -  | 2  | -   | 2  | О, Р, Т                                                                               |
| Тема 4                   | Методология решения<br>базовых вопросов консуль-<br>тирования клиентов.           | 32                     | 10                                                                               | -  | 8  | -   | 14 | О, Р, Т                                                                               |
| Тема 5                   | Проектирование<br>организации и работы в ней.                                     | 14                     | 4                                                                                | -  | 4  | -   | 6  | О, Р, Т, РС                                                                           |
| Тема 6                   | Тенденции рынка<br>управленческого<br>консультирования в РФ.                      | 8                      | 2                                                                                | -  | 2  | -   | 4  | О, Р, Т                                                                               |
| Промежуточная аттестация |                                                                                   | 36                     | -                                                                                | -  | -  | -   | -  | экзамен                                                                               |
| Всего:                   |                                                                                   | 108                    | 22                                                                               |    | 18 |     | 32 | 36                                                                                    |
| Заочная форма обучения   |                                                                                   |                        |                                                                                  |    |    |     |    |                                                                                       |
| 5 курс                   |                                                                                   |                        |                                                                                  |    |    |     |    |                                                                                       |
| Тема 1                   | Управленческое консуль-<br>тирование как профессио-<br>нальная поддержка бизнеса. | 5                      |                                                                                  |    | 1  |     | 4  | О, Р                                                                                  |
| Тема 2                   | Виды, формы и методы<br>управленческого консалтин-<br>га.                         | 13                     | 2                                                                                |    | 1  |     | 10 | О,Р, Т                                                                                |
| Тема 3                   | Этапы консультационного<br>проекта.                                               | 10                     | 2                                                                                |    | 2  |     | 6  | О, Р, Т                                                                               |
| Тема 4                   | Методология решения<br>базовых вопросов консуль-<br>тирования клиентов.           | 34                     | 2                                                                                |    | 2  |     | 30 | О, Р, Т                                                                               |
| Тема 5                   | Проектирование<br>организации и работы в ней.                                     | 27                     |                                                                                  |    | 2  |     | 25 | О, Р, Т, РС                                                                           |
| Тема 6                   | Тенденции рынка<br>управленческого<br>консультирования в РФ.                      | 10                     |                                                                                  |    |    |     | 10 | Р                                                                                     |
| Промежуточная аттестация |                                                                                   | 9                      |                                                                                  |    |    |     |    | контрольная<br>я работа,<br>экзамен                                                   |
| Всего:                   |                                                                                   | 108                    | 6                                                                                |    | 8  |     | 85 | 9                                                                                     |

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса.**

Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию. Характеристика типичных причин обращения к консультанту. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации.

### **Тема 2. Виды, формы и методы управленческого консалтинга.**

Содержание партнерских отношений «клиент – консультант». Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования. Фасилитация. Модерация. Тренинг. Коучинг. Посттренинговое сопровождение. Мониторинг и наставничество. Экспертные консультации. Модель профессиональной компетенции консультанта.

Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.

### **Тема 3. Этапы консультационного проекта.**

Запрос. Определение содержания и масштаба работы. Предложение клиенту, контракт на оказание консультационных услуг. Сбор данных. Анализ и рекомендации. Сообщение выводов. Реализация предложений. Завершение проекта. Порядок организации обратной связи с клиентом.

### **Тема 4. Методология решения базовых вопросов консультирования клиентов.**

Диагностика проблем организации в субъективном и объективном (модели идентификации и классификации цели- МИКЦ) подходах. Параметры качества управленческих решений. Четыре метода организационного анализа. Оценка эффективности организации с точки зрения клиента и консультанта и направления ее повышения. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения. Исследование организационной мотивации, стимула к обучению, силы и слабости клиента в воспитании кадров. Оценка эффективности команды клиента и ориентиры ее роста.

### **Тема 5. Проектирование организации и работы в ней.**

Общие функции предприятия. Анализ функций управления. Концепция проектирования работы: анализ работы; параметры работы; восприятие содержания работы. Технология и проектирование работы. Модели проектирования работы: построение работы; расширение масштаба работы. Факторы проектирования организации: внешняя среда; технология работы; стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия в организации и ее звенность: распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Достоинства, недостатки и условия эффективности типовых организационных структур управления (традиционной; дивизиональной; проектной, матричной и многомерной и др).

### **Тема 6. Тенденции рынка управленческого консультирования в РФ.**

Понятие неопределенности и риска. Виды рисков. Специфика консультационной деятельности в России. Современные проблемы фирм-заказчиков - проблемы управления,

рынка, финансов. Рыночные риски и риски реализации функции управления персоналом в современных условиях РФ. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.16 «Управленческий консалтинг» выносятся следующие темы:

| №<br>п/п | Тема                                                                    | Вопросы, выносимые на СРС                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Очная<br>форма | Заочная<br>форма |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| 1        | 2                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4              | 5                |
| 1        | Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса. | Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию. Классификация консультантов по специализации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | О, Р           | О, Р             |
| 2        | Виды, формы и методы управленческого консалтинга.                       | Содержание партнерских отношений «клиент – консультант». Фасилитация. Модерация. Тренинг. Коучинг. Посттренинговое сопровождение. Мониторинг и наставничество. Экспертные консультации. Модель профессиональной компетенции консультанта.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | О, Р, Т        | О, Р, Т          |
| 3        | Этапы консультационного проекта.                                        | Содержание и особенности реализации восьми этапов консультационного проекта. Порядок организации обратной связи с клиентом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | О, Р, Т        | О, Р, Т          |
| 4        | Методология решения базовых вопросов консультирования клиентов.         | Диагностика проблем организации при субъективном подходе. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения. Оценка эффективности команды клиента и ориентиры ее роста.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | О, Р, Т        | О, Р, Т          |
| 5        | Проектирование организации и работы в ней.                              | Общие функции предприятия. Анализ функций управления. Концепция проектирования работы: анализ работы; параметры работы; восприятие содержания работы. Связь технологии с проектированием работы. Факторы проектирования организации: внешняя среда; технология работы; стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи в организации и координация; иерархия в организации и ее звенность: централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Достоинства, недостатки и условия эффективности типовых организационных структур управления. | О, Р, Т, РС    | О, Р, Т, РС      |
| 6        | Тенденции рынка управленческого консультирования в РФ.                  | Понятие неопределенности и риска. Виды рисков. Современные проблемы фирм-заказчиков - проблемы управления, рынка, финансов. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | О, Р, Т        | Р                |

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.17 «Управленческий консалтинг» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| № п/п                    | Наименование тем (разделов)                                             | Методы текущего контроля успеваемости                                              |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Очная форма</b>       |                                                                         |                                                                                    |
| Тема 1                   | Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса. | Устный опрос, проверка реферата                                                    |
| Тема 2                   | Виды, формы и методы управленческого консалтинга.                       | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 3                   | Этапы консультационного проекта.                                        | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 4                   | Методология решения базовых вопросов консультирования клиентов.         | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 5                   | Проектирование организации и работы в ней.                              | Устный опрос, проверка реферата, выполнение практического задания, письменный тест |
| Тема 6                   | Тенденции рынка управленческого консультирования в РФ.                  | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Промежуточная аттестация |                                                                         | Экзамен в форме устного опроса                                                     |
| <b>Заочная форма</b>     |                                                                         |                                                                                    |
| Тема 1                   | Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса. | Устный опрос, проверка реферата                                                    |
| Тема 2                   | Виды, формы и методы управленческого консалтинга.                       | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 3                   | Этапы консультационного проекта.                                        | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 4                   | Методология решения базовых вопросов консультирования клиентов.         | Устный опрос, проверка реферата, письменный тест                                   |
| Тема 5                   | Проектирование организации и работы в ней.                              | Устный опрос, проверка реферата, выполнение практического задания, письменный тест |
| Тема 6                   | Тенденции рынка управленческого консультирования в РФ.                  | Проверка реферата                                                                  |
| Промежуточная аттестация |                                                                         | Проверка контрольной работы, экзамен в форме устного опроса                        |

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

## **ТЕМА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию.
2. Характеристика типичных причин обращения к консультанту.
3. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации.

### **Темы рефератов:**

1. История управленческого консультирования в зарубежных странах.
2. История управленческого консультирования в России.
3. Особенности функционирования профессиональных консультационных объединений в России.

## **ТЕМА 2. ВИДЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Содержание партнерских отношений «клиент – консультант».
2. Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования в РФ.
3. Характеристика фасилитации, модерации, тренинга, коучинга, посттренингового сопровождения, мониторинга и наставничества, экспертных консультаций, как методов управленческого консалтинга.
4. Модель профессиональной компетенции консультанта.

### **Темы рефератов:**

1. Модель профессиональной компетенции консультанта.
2. Особенности работы консультантов в российских условиях исходя из их специализации.
3. Классификация консультационных услуг по различным критериям.
4. Консультирование проекта как перспективное направление развития консалтинговых услуг в России.
5. Консультирование процесса на российском рынке консультационных услуг: специфика становления и развития, отличия от других видов консультирования.
6. Перспективы развития на российском рынке консультирования через рефлексию.
7. Консультирование путем взаимообучения и учебное консультирование: сходства, различия и особенности становления на российском рынке консалтинговых услуг.
8. Экспертное консультирование как перспективное направление консалтинга в России.
9. Особенности реализации фандрайзинга в российских условиях.
10. Управление проектами как перспективный вид управленческого консультирования.
11. Фондовый консалтинг: содержание и особенности реализации в российских условиях.
12. Консультирование в области управления качеством: товаров, процессов, системы менеджмента качества на предприятии.
13. Инжиниринг в России: содержание, проблемы и перспективы развития.
14. Информационно-технологический консалтинг как перспективное направление консультационной деятельности.
15. Маркетинговый консалтинг как перспективное направление консультационной деятельности в России: достижения, упущения и ориентиры совершенствования.

16. Рекрутмент и хедхантинг как перспективные виды консалтинга: российские особенности и перспективы развития.
17. Аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала как перспективные виды консалтинга: российские особенности и перспективы развития.
18. Коучинг и нейролингвистическое программирование: особенности реализации и пути совершенствования в российских условиях.
19. Моделирование структур и бизнес-процессов организации как перспективный вид консалтинга.
20. Консалтинг в сфере безопасности организации: содержание, проблемы функционирования и направления развития.
21. Особенности реализации фасилитации в условиях российской экономики.
22. Анализ российского рынка тренинговых услуг.
23. Анализ российского рынка коучинговых услуг.

### **Вопросы письменного теста:**

1. Консалтинг – это:

- а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
- б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента;
- в) услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

2. Консультирование процесса предполагает, что:

- а) консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- б) консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения; при этом он может также принимать участие в разработке рекомендаций;
- в) консультант, проведя анализ и выявив проблему функционирования предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, а затем помогает руководителю наблюдать за ней со стороны, что позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного;
- г) консультант организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями;
- д) в качестве консультантов выступают узкие специалисты, а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

3. Прочитайте утверждение. Из представленных ниже ответов выберите и обведите в кружок то название принципа функционирования управленческого консалтинга (УК), которому соответствует данное утверждение.

«Постоянно совершенствуясь, УК сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций».

- а) гибкость;
- б) преемственность;
- в) прогрессивность.

4. Функциональный подход к консультированию предполагает:

- а) рассмотрение УК как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это;
- б) рассмотрение УК как консультативной службы, работающей по контракту и оказывающей услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.
- в) оказание помощи руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

5. На территории РФ первая школа консультантов по управлению возникла:

- а) в 1992 г.;
- б) в 1983 г.;
- в) в 1986 г.;
- г) в 2002 г.

6. Специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основным занятием которых не является консультирование, но они им занимаются, называются:

- а) одиночные консультанты;
- б) нетрадиционные источники услуг по консультированию;
- в) консультирующий профессорско-преподавательский состав.

7. Консультанты-предметники:

- а) предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование;
- б) специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы и игнорируют все, что остается за рамками их специализации;
- в) «Лечат» проблему действиями, например обучают менеджеров искусству ведения бизнеса.

8. При экспертном консультировании успех проекта определяется, главным образом, следующим числом факторов:

- а) одним;
- б) двумя;
- в) тремя;
- г) пятью.

9. Организационные интервенции – это:

- а) мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их;
- б) совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента;
- в) процесс сбора идей, их анализа для принятия решения и подготовка почвы для их возникновения.

10. Выведение части собственного персонала за штат с одновременным его включением в штат кадрового агентства, при условии продолжения пользования данными услугами, называется:

- а) аутосорсингом;
- б) аутстаффингом;
- в) «прокатом директоров»;
- г) рекрутментом.

11. Услуга в сопровождении, ориентации на рынке труда, психологической поддержке и в конечном итоге трудоустройстве сокращенного или уволенного работника называется:

- а) аутплейсментом;
- б) аутстаффингом;
- в) аутосорсингом;
- г) хедхантингом.

### **ТЕМА 3. ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Запрос».
2. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Определение содержания и масштаба работы».
3. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Предложение клиенту. Контракт на оказание консультационных услуг».
4. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Сбор данных».
5. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Анализ и рекомендаций».
6. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Сообщение выводов».
7. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Реализация предложений».
8. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Завершение проекта».
9. Порядок организации обратной связи с клиентом.

#### **Темы рефератов:**

1. Особенности формирования предложений по осуществлению изменений.
2. Принципы эффективной диагностики клиентской организации.
3. Методы поиска идей для решений по управленческому консультированию.
4. Особенности оценки характеристик процесса консультирования.
5. Сравнительный анализ подходов к обучению и подготовке кадров в организации-клиенте.
6. Специфика сопротивления организационным изменениям в современных российских условиях (индивидуальный и организационный аспекты).
7. Эффективные методы преодоления сопротивления изменениям.

#### **Вопросы письменного теста:**

1. Процесс консультирования состоит из:

- а) 3-х этапов;
- б) 4-х этапов;
- в) 8-и этапов;
- г) 5-и этапов.

2. Целью предварительного диагноза проблемы консультантом является:

- 1) выяснение какие вопросы и каким образом задает потенциальный клиент;

- 2) определение существует ли в вопросах клиента какой-либо подтекст;
- 3) выяснение что говорит клиент о своих конкурентах;
- 4) определение и планирование нужного консультативного задания или проекта.

3. На этапе «Получение задания» наиболее значимой проблемой, решаемой консультантом, является:

- 1) установление ролей, которые будут играть консультант и клиент, способа применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон;
- 2) реорганизация информационной системы, сети подразделения, введение новой программы подготовки персонала;
- 3) принятие симптомов проблем клиента за сами проблемы;
- 4) представление целевого результата консультирования в виде критериев качества работы консультанта в количественном измерении, с описанием выгод, которые получит клиент, если, задание будет выполнено успешно.

4. Включаются ли внутренние заметки консультанта по организации-клиенту в предложения по ней:

- 1) всегда;
- 2) никогда;
- 3) включаются, если их наличие обосновано необходимостью.

5. Предложение клиенту со стороны консультанта содержит ответ на следующий вопрос (вопросы):

- 1) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары, а также ресурсы, которые должен обеспечить клиент;
- 2) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары, а также график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;
- 3) работа, которую должен выполнить консультант, поставляемые товары и принципы оплаты работы;
- 4) верны все вышеназванные суждения.

6. В практике управленческого консультирования принята следующая основная форма (формы) заключения контрактов:

- 1) письменный контракт;
- 2) устный договор;
- 3) письмо-договор;
- 4) верны все вышеназванные ответы.

7. Диагностика в процессе управленческого консультирования по критерию целей консультирования классифицируется на следующие виды:

- а) предварительная, перманентная и персональная;
- б) независимая и смешанная;
- в) рабочая, учебная и исследовательская;
- г) экспресс-диагностика и длительная диагностика.

8. В России наиболее распространенным на практике подходом к анализу будущих тенденций развития клиентской организации является:

- 1) простая экстраполяция;
- 2) построение трендов развития основных финансовых рынков в стране;
- 3) расчет математического ожидания выявленных в процессе диагноза организации проблем ее развития;
- 4) выводы по результатам SWOT-анализа.

9. Целью планирования действий консультантом является:

- а) нахождение наиболее эффективного сочетания для пары «цели совершенствования предприятия – затрачиваемые ресурсы»;
- б) максимизация полезности клиента по критерию числа и значимости достигаемых им посредством помощи консультанта целей;
- в) выявление всех интересных и осуществимых альтернатив и их оценка
- г) нет верного варианта ответа

10. К методам творческого мышления относятся:

- 1) метод «мозгового штурма», метод синектики, морфологический анализ;
- 2) метод «мозгового штурма», метод разложения на части, опросные листы;
- 3) метод «мозгового штурма», метод принудительных взаимосвязей, метод латерального мышления, метод «дневных грез», метод «группового гения»;
- 4) верны все вышеназванные ответы.

11. Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения клиенту в форме:

- 1) устной, прибегая к помощи письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования предложения;
- 2) исключительно письменной с применением аудиовизуальных средств, а затем организуется личная встреча для устного представления;
- 3) комбинации письменного и устного представления предложения.
- г) нет верного варианта ответа

12. Часто в предъявляемых консультантом клиенту предложениях по изменениям отсутствует раздел о:

- 1) фиксированной оплате труда консультанта;
- 2) реалистичности, осуществимости плана внедрения предложения;
- 3) альтернативных вариантах эффективного решения диагностированных проблем организации клиента.
- г) нет верного варианта ответа

13. В большинстве случаев в рамках реализации предложений консультанта эффективным является работа в организации:

- 1) лишь одного консультанта;
- 2) ведущего консультанта и консультанта, обучающего персонал организации отсутствующим у них навыкам практической работы;
- 3) ответ нельзя стандартизировать: число консультантов на этапе внедрения определяется в каждой конкретной ситуации индивидуальными условиями функционирования организации-клиента.
- г) нет верного варианта ответа

14. Целесообразно ли обучение членов высшего руководства организации-клиента консультантом в ходе осуществления его предложений с его личным участием?

- 1) целесообразно, если они хотят ознакомиться с методами консультанта;
- 2) нецелесообразно, если в договоре на оказание услуг консультанта не была подчеркнута его обучающая функция;
- 3) вопрос не может обсуждаться вне конкретной практической ситуации по управленческому консультированию.
- г) нет верного варианта ответа

15. В большинстве случаев консультативные задания дают следующее преимущество (преимущества) для персонала организации-клиента:

- 1) новые способности (умения и навыки);
- 2) новые системы и формы поведения;
- 3) новая степень эффективности работы;
- 4) верны все вышеназванные ответы.

16. По итогам консультирования оцениваются следующие основные характеристики процесса консультирования:

- 1) план задания (контракта) и применяемый стиль консультирования;
- 2) план задания (контракта), количество и качество средств для выполнения задания, применяемый стиль консультирования;
- 3) план задания (контракта), руководство выполнением задания со стороны консультанта и клиента;
- 4) верны все вышеназванные ответы.

17. Корректируется ли в большинстве случаев рабочая программа консультанта на протяжении фазы внедрения:

- 1) да, в лучшем случае несколько раз;
- 2) нет, задание окончательно определяется на этапе предварительных переговоров с клиентом;
- 3) в зависимости от сложности задания.
- г) нет верного варианта ответа.

18. Задания могут быть завершены преждевременно по причине (причинам):

- 1) работа консультанта над проектом не может быть завершена;
- 2) клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной для этого подготовкой;
- 3) бюджет клиента не позволяет завершить работу, а консультант торопится начать другое задание;
- 4) распространены все вышеназванные случаи.

19. Правильный алгоритм действий, использование маркетингового подхода и умение общаться на межличностном уровне – это:

- а) залог успеха любой организации в рыночных условиях функционирования;
- б) факторы, влияющие на отношения «клиент - консультант»;
- в) оба вышеназванных ответа верны.
- г) нет верного варианта ответа.

20. Воровство методов и инструментов, составляющих ноу-хау коллег, является этической проблемой:

- 1) взаимодействия консультантов между собой;
- 2) поведения консультантов по отношению к клиентам;
- 3) поведения клиентов по отношению к консультантам.
- 4) нет верного варианта ответа.

#### **ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ.**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Диагностика проблем организации в субъективном и объективном подходах.

2. Содержание методов организационного анализа.
3. Специфика оценки эффективности организации с точки зрения клиента и консультанта и направления ее повышения.
4. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
5. Параметры качества управленческих решений.
6. Анализ экономических показателей деятельности клиентской организации.
7. Исследование организационной мотивации, стимула к обучению, силы и слабости клиента в воспитании кадров.
8. Оценка эффективности команды клиента и ориентиры ее роста.

**Темы рефератов:**

1. Методология анализа экономических показателей деятельности российских организаций.
2. Особенности эффективной диагностики российских клиентских организаций в современных условиях.
3. Инструменты и технологии реализации управленческих решений.
4. Параметры качества управленческих решений.
5. Исследование системы мотивации и стимулирования труда в клиентской организации.
6. Сильные и слабые стороны клиента в воспитании кадров как факторы SWOT-анализа.
7. Оценка эффективности команды клиента и ориентиры ее роста.

**Вопросы письменного теста:**

1. Коэффициент абсолютной (строгой) ликвидности – это:
  - а) отношение высоколиквидных активов (денежных средств, ценных бумаг и счетов к получателю) к текущим пассивам;
  - б) отношение суммарной задолженности к суммарной величине активов;
  - в) отношение долгосрочной задолженности к общему объему капитализированных средств (сумма собственных средств и долгосрочных займов).
  - г) нет верного варианта ответа
2. Коэффициент оборачиваемости активов – это:
  - а) отношение выручки от продаж к средней за период стоимости активов;
  - б) отношение выручки от продаж в кредит к средней за период дебиторской задолженности;
  - в) отношение выручки от основной деятельности к активу баланса
  - г) нет верного варианта ответа.
3. Коэффициент платежеспособности – это:
  - а) отношение заемных средств (общая сумма долгосрочной и краткосрочной задолженности) к собственным;
  - б) отношение текущих активов к текущим пассивам;
  - в) отношение краткосрочной кредиторской задолженности к величине активов, возможность превращения которых в наличные деньги ожидается в ближайшем будущем;
  - г) отношение доходов предприятий за вычетом налогов и выплат процентов к суммарным процентным платежам;
  - д) отношение собственных средств предприятия и субсидий к заемным средствам.
4. Коэффициенты ликвидности применяются, прежде всего, в целях:

- а) принятия банками решения о предоставлении долгосрочного кредита;
- б) оценки способности фирмы выполнить свои краткосрочные обязательства;
- в) оценки эффективности операционной деятельности и политики в области цен, сбыта и закупок.

5. Чистая рентабельность продаж - это:

- а) отношение чистой прибыли (после уплаты налогов) от операционной деятельности к сумме выручки от реализации продукции и от реализационных операций; иногда определяется как отношение чистой прибыли к стоимости реализованной продукции;
- б) отношение чистой прибыли к средней за период стоимости активов;
- в) отношение чистой прибыли к средней за период стоимости собственного капитала.

6. Горизонтальный (временной анализ) – это:

- а) определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;
- б) сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;
- в) оценка влияния отдельных факторов на результативный показатель как методом дробления результативного показателя на составные части, так и методом, когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

## **ТЕМА 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РАБОТЫ В НЕЙ**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Содержание общих и управленческих функций организации.
2. Концепция проектирования работы: анализ работы; параметры работы; восприятие содержания работы.
3. Характеристика построения работы и расширения ее масштаба, как моделей проектирования работы.
4. Анализ внешней среды, технологии работы и стратегического выбора, как факторов проектирования организации.
5. Характеристика элементов проектирования организации (разделения труда и специализации; департаментизации и кооперации; связей в организации и их координации; масштаба управляемости и контроля; иерархии в организации и ее звенности: распределения прав и ответственности; централизации и децентрализации; дифференциации и интеграции).
6. Достоинства, недостатки и условия эффективности типовых организационных структур управления (традиционной; дивизиональной; проектной, матричной и многомерной и др).

### **Темы рефератов:**

1. Практическая реализация моделей проектирования работы.
2. Концепция проектирования работы.
3. Особенности проектирования организаций в российских условиях.
4. Новые организационные структуры управления: особенности и перспективы применения в отраслях экономики РФ.

### **Кейс-задание 1. «Организация фирмы «Федерал Экспресс».**

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под

контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

#### **Вопросы:**

1. Сильно ли озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

**Кейс-задание 2.** Используя методы организационного проектирования, разработать и представить проект структуры реальной организации на основе собственных представлений о ней и результатов опроса ее менеджеров.

Менеджер- это любой, кто контролирует других людей в организации. Организация может быть небольшой либо огромной и прибыльной либо неприбыльной. При опросе предпочтительнее менеджеры высшего звена, но и менеджеры среднего уровня и непосредственные контролеры допустимы. Если вы опрашиваете менеджера низшего уровня, обязательно напомните ему или ей, что вы хотите получить описание организации в целом, а не только отдельного подразделения.

При проведении интервью будьте готовы объяснить менеджеру, что вы пытаетесь сделать. Но заверьте менеджера, что его или ее имя не будет упомянуто при дискуссии в классе или в какой-либо написанной работе. Постарайтесь не высказывать посторонние замечания в течение интервью, их можно указать в ссылке позже.

Последующий вопросник поможет определить, является ли структура организации менеджера относительно механической или относительно органической. Обратите внимание: на вопросы 1 и 2 в последующей анкете менеджер должен отвечать как обычный работник, не имеющий отношения к управлению. (Необходимо выбрать одно число для каждого пункта.)

#### Характеристика

1. Определение задачи и требуемые знания:  
узкие, технические 1-2-3-4-5-6-7 обширные, общие
  2. Связь между вкладом человека и целью организации:  
неопределенная или косвенная 1-2-3-4-5-6-7 ясная или прямая
  3. Гибкость задачи:  
жесткая, определенная 1-2-3-4-5-6-7 гибкая, разнообразная
  4. Спецификация методов, обязательств и прав:  
специфические 1-2-3-4-5-6-7 общие
  5. Степень иерархического контроля:  
высокая 1-2-3-4-5-6-7 низкая (подчеркнутый самоконтроль)
  6. Основная форма связи:  
вертикальная (верх- низ) 1-2-3-4-5-6-7 горизонтальная (между равными по должности)
  7. Основной стиль принятия решений:  
авторитарный 1-2-3-4-5-6-7 демократический, партисипативный
  8. Акцент на повиновении и преданности:  
высокий 1-2-3-4-5-6-7 низкий
- Общий счет=...

#### Дополнительный вопрос о внешней среде организации:

Эта организация сталкивается с внешней средой, которая является (выберите одно число):  
стабильной и определенной 1-2-3-4-5-6-7 изменчивой и неопределенной

#### Дополнительные вопросы об эффективности организации:

1. доходность (если предприятие стремится к получению прибыли):  
низкая 1-2-3-4-5-6-7 высокая
  2. Степень достижения целей организации:  
низкая 1-2-3-4-5-6-7 высокая
  3. Удовлетворение покупателя или клиента:  
низкое 1-2-3-4-5-6-7 высокое
  4. Удовлетворение работника:  
низкое 1-2-3-4-5-6-7 высокое
- Общий счет эффективности = ...

#### **Вопросы:**

1. Используя следующие нормы, определите, является ли организация менеджера относительно механической или органической?  
8-24 = относительно механическая;  
25-39 = смешанная;  
40-56 = относительно органическая.
2. Отражает ли степень эффективности организации то, насколько хорошо организация приспосабливается к внешней среде? Объясните.

#### **Кейс-задание 3. «Децентрализация командования тактическими ВВС США».**

Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью

25 млрд. долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя.росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115 тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.

Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживания должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта.

Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой эскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20. Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая эскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

### **Вопросы:**

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом преимуществ централизованных и децентрализованных структур.

### **Вопросы письменного теста:**

1. Согласно А. Файолю, функция администрирования предполагает:
  - а) предвидение, организацию, руководство;
  - б) координацию, контроль;
  - в) верны все вышеназванные ответы;
  - г) нет верного варианта ответа.
2. Метод ДАВ – это:
  - а) метод должностного аналитического вопросника, применяемый для составления списка требований к работе в условиях конкретной организации; предполагает описание ряда характеристик индивида путем анализа совокупности параметров работы;
  - б) метод должностного автоматического выравнивания, применяемый в условиях внедрения на предприятии системы менеджмента качества; предполагает устранение дублирующих должностных функций;
  - в) метод дружественного ассоциативного выполнения, применяемый в командообразовании для формирования на предприятии эффективно контактирующих групп; предполагает необходимость совместно принимаемых решений.
  - г) нет верного варианта ответа.
3. Масштаб работы – это:
  - а) характеристика содержания работы, представляющая собой количество задач или операций, которые должен выполнить работник, ответственный за данную работу;
  - б) характеристика работы, указывающая на ее принадлежность к одному из уровней управления организацией;
  - в) содержательная характеристика работы, отражающая уровень сложности включенных в нее операций для выполняющего их работника;
  - г) нет верного варианта ответа.
4. Р. Хакман и Э. Лоулер выделяют следующие характеристики, позволяющие измерить восприятие работы:
  - а) разнообразие, автономность, законченность, результативность;
  - б) взаимодействие, общительность;
  - в) верны все вышеназванные ответы;
  - г) нет верного варианта ответа.
5. Типами взаимозависимости работ признаются:
  - а) складывающаяся и последовательная;
  - б) связанная и групповая;
  - в) верны все вышеназванные ответы;
  - г) нет верного варианта ответа.
6. Тип взаимозависимости работ, при котором конец работы одного становится началом работы другого, называется:
  - а) связанная взаимозависимость;

- б) складывающаяся взаимозависимость;
- в) последовательная взаимозависимость;
- г) групповая взаимозависимость.

7. Ротация - это:

- а) наделение работников в определенных пределах правом планировать свою работу, определять методы ее выполнения, решать, когда и как проверять ее качество;
- б) перемещение работника с одной работы на другую, предоставление ему возможности выполнять более разнообразные функции;
- в) добавление к выполняемой индивидом работе функций или задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку собственной работы;
- г) нет верного варианта ответа.

8. Вопросник «Диагностическое обследование работы» был создан:

- а) Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом;
- б) А. Файолем;
- в) К. Левиным и Э. Лоулером;
- г) Э. Локом и Г. Латэмом.

9. Делегирование полномочий в обогащении работы проявляется в следующем:

- а) работники в определенных пределах наделяются правом планировать свою работу, определять методы ее выполнения, решать, когда и как проверять ее качество;
- б) работникам разрешено принимать решения о начале и конце работы, о перерывах и о выборе приоритетов в работе; работники поощряются за поиск собственных решений проблем либо за их решение с помощью советов других членов группы, а не за счет немедленного обращения к руководителю;
- в) верны все вышеназванные ответы;
- г) нет верного варианта ответа.

## **ТЕМА 6. ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РФ**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Понятие неопределенности и риска. Виды рисков.
2. Современные проблемы фирм: проблемы управления, рынка, финансов.
3. Рыночные риски и риски реализации функции управления персоналом.
4. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке..

**Темы рефератов:**

1. Специфика внешних условий ведения консалтинговой деятельности в РФ.
2. Содержание и перспективы реализации инновационных процессов в области управления персоналом на территории РФ.
3. Специфика формирования и оценки качества консультационной услуги в РФ.

**Вопросы письменного теста:**

Проблемы управляемости предприятия в целом и группировок внутри него, проблемы квалификации, мотивации и текучести кадров, проблемы взаимодействия с государственными учреждениями и проблемы стратегического управления, - это основные проблемы на территории РФ:

- а) клиентов консультантов;
- б) самих консультантов;
- в) профессиональных ассоциаций клиентов и консультантов;
- г) нет верного варианта ответа.

2. На территории РФ в связи с недавним экономическим кризисом 2008-2009 г.г. в настоящее время для коммерческих организаций наиболее актуальны следующие проблемы:

- 1) отсутствие оборотных средств, крупные просроченные задолженности (как дебиторская, так и кредиторская), нестабильность финансовых механизмов компенсации сезонных колебаний в производстве;
- 2) проблемы с обслуживанием кредитных обязательств перед финансовыми учреждениями, отсутствие финансовых источников для обеспечения технического перевооружения;
- 3) отсутствие системы профессионального управления активами предприятия, ведущее к обесценению активов и проблемам с экономической безопасностью (переход активов в руки нежелательного «инвестора»);
- 4) все вышеназванные проблемы названы правильно и равноценны по значимости для отечественных организаций.

3. До 80% оборота зрелой консультационной компании ей приносит:

- а) наличие высоко компетентных консультантов в штате;
- б) удача в поиске клиента;
- в) рекомендации удовлетворенных клиентов;
- г) частные консультации богатым клиентам – юридическим лицам

4. В целях привлечения повторных заказов консалтинговым компаниям следует:

- 1) ввести в организационную структуру управления специалистов маркетингового отдела;
- 2) выделить своих ключевых клиентов, с которыми собираются работать после окончания проекта, и за каждым клиентом закрепить руководителя последнего проекта;
- 3) активнее давать напоминающую рекламу в СМИ.
- г) нет верного варианта ответа.

5. Наиболее типичными организационно-правовыми формами консультационных фирм в России являются:

- а) акционерные общества и кооперативы;
- б) акционерные общества и индивидуальное предпринимательство;
- в) хозяйственные товарищества, хозяйственные общества и индивидуальное предпринимательство;
- г) малые и средние предприятия.

6. Назовите ключевой элемент (элементы), определяющий качество консультирования:

- а) задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);
- б) консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);
- в) заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества);
- г) верны все вышеназванные ответы.

7. Какую группу (группы) характеристик восприятия качества товаров и услуг рассматривает в своей теории Н. Кано:

- обязательные;
- 1) количественные;
- 2) сюрпризные;

- 3) все вышеперечисленные группы характеристик.  
г) нет верного варианта ответа.

8. В информационной экономике товары и услуги, качество которых не может быть окончательно определено клиентом после покупки, обозначают как:

- 1) «черный ящик»;
- 2) «серый товар»;
- 3) «товар доверия»;
- 4) «рисковый товар».

9. Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы консультационных услуг называется методом:

- 1) фокус-групп;
- 2) критических событий;
- 3) консалтингом «с погружением»;
- 4) глубинных интервью.

10. Согласно методике И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г.Ольдерогге, размер единой надбавки за риск в случае инвестиций в НИР (фундаментальные исследования, цели которых могут быть пока точно не определены и результат точно не известен) составляет:

- а) 16%;
- б) 20%;
- в) 10%.

г) нет верного варианта ответа.

11. Согласно методике П.Л. Виленского, В.Н. Лившица, Е.Р. Орловой, С.А. Смоляка, неопределённость объёмов спроса и цен на производимую продукцию предполагает необходимость учета премии за риск в размере:

- а) 0-5%;
- б) 5-8%;
- в) 9-12%.

г) нет верного варианта ответа.

12. В числе факторов несистематического риска инвестирования рассматривают следующие группы рисков:

- а) риски инвестирования в предприятие (размер, длительность работы и надёжность компании); риски финансовой структуры (недостаточное обеспечение собственными оборотными средствами, и пр.); риски рентабельности предприятия и прогнозируемости его доходов (низкая рентабельность, низкие темпы роста, повышенная доля постоянных расходов);
- б) риски производственной и территориальной диверсификации (недостаточная диверсифицированность продукции и рынков сбыта предприятия, недостаточная диверсифицированность источников приобретения покупных ресурсов); риски диверсификации клиентуры (ограниченное число контрагентов, риски недобросовестности, неплатежеспособности);
- в) риски качества управления (уровень менеджмента на предприятии, наличие ключевой фигуры в составе менеджеров предприятия);
- г) все вышеперечисленные ответы верны и дополняют друг друга.

### **Тематика контрольных работ**

1. Модель профессиональной компетенции консультанта.
2. Особенности работы консультантов в российских условиях исходя из их специализации.
3. Классификация консультационных услуг по различным критериям.
4. Консультирование проекта как перспективное направление развития консалтинговых услуг в России.
5. Консультирование процесса на российском рынке консультационных услуг: специфика становления и развития, отличия от других видов консультирования.
6. Перспективы развития на российском рынке консультирования через рефлексию.
7. Консультирование путем взаимообучения и учебное консультирование: сходства, различия и особенности становления на российском рынке консалтинговых услуг.
8. Экспертное консультирование как перспективное направление консалтинга в России.
9. Особенности реализации фандрайзинга в российских условиях.
10. Управление проектами как перспективный вид управленческого консультирования.
11. Фондовый консалтинг: содержание и особенности реализации в российских условиях.
12. Консультирование в области управления качеством: товаров, процессов, системы менеджмента качества на предприятии.
13. Инжиниринг в России: содержание, проблемы и перспективы развития.
14. Информационно-технологический консалтинг как перспективное направление консультационной деятельности.
15. Маркетинговый консалтинг как перспективное направление консультационной деятельности в России: достижения, упущения и ориентиры совершенствования.
16. Рекрутмент и хедхантинг как перспективные виды консалтинга: российские особенности и перспективы развития.
17. Аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала как перспективные виды консалтинга: российские особенности и перспективы развития.
18. Коучинг и нейролингвистическое программирование: особенности реализации и пути совершенствования в российских условиях.
19. Моделирование структур и бизнес-процессов организации как перспективный вид консалтинга.
20. Консалтинг в сфере безопасности организации: содержание, проблемы функционирования и направления развития.
21. Особенности реализации фасилитации в условиях российской экономики.
22. Анализ российского рынка тренинговых услуг.
23. Анализ российского рынка коучинговых услуг.

### **Шкала оценивания**

#### **Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

|          |                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100%-90% | Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере. |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|           |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 89%-75%   | Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере. |
| 74% - 60% | Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.                     |
| менее 60% | Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.                                                       |

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка реферата

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

|            |                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% - 90% | Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.   |
| 89% - 75%  | Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции. |
| 74% - 60%  | Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.   |
| менее 60%  | Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.    |

## 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.**

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-23           | Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций | ПК-23.2.2.1                    | Способность формировать целостное представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов, освоение студентами технологии и методик управленческого консультирования |

| Этап освоения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                | Показатель оценивания                                                                                                                                                                                | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 этап 2 компонента<br>ПК-23.2.2.1<br>Формирование у студентов целостного представления о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов, освоение студентами технологии и методик управленческого консультирования | Использует основные теоретические положения: понятие и содержание процесса управленческого консалтинга, принципы консалтинговой деятельности, технологии и методики управленческого консультирования | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрирует знание основных теоретических положений в полном объеме</li> <li>• Проявляет коммуникативные навыки</li> <li>• Применяет на практике различные методы консультирования</li> </ul>                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Осуществляет подготовку, диагностику, планирование действий, внедрение, завершение консалтингового проекта                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает риски, составляет стоимость консалтингового проекта, диагностирует проблему, рассчитывает основные экономические показатели</li> </ul>                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Владеть навыками организации и выполнения консалтинговых проектов; навыками подготовки презентации и отчета о выполнении работ по консалтинговому проекту                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирует и диагностирует организационные проблемы и патологии, составляет основные документы (резюме, предложение, расчетные документы, отчет) для организации и реализации консалтингового проекта, обладает навыками интерактивных методов обучения</li> </ul> |

**Примерные вопросы для подготовки к экзамену**

1. Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию.
2. Характеристика типичных причин обращения к консультанту.
3. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации.
4. Содержание партнерских отношений «клиент – консультант».
5. Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования в РФ.

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД.

### **Шкала оценивания**

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% - 90%<br>(отлично)            | Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач |
| 89% - 75%<br>(отлично)             | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.                                                             |
| 74% - 60%<br>(удовлетворительно)   | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.                                                                             |
| менее 60%<br>(неудовлетворительно) | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.                                               |

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системы в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

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

#### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

| Форма изучения дисциплины                                      | Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, % |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе       | 40                                             |
| Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров | 40                                             |
| Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение        | 20                                             |
| Итого                                                          | 100                                            |

#### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

#### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы.

Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться

выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. 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, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>
2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365>
2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680>

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования : учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520129>
2. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510927>

## **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 1993.
2. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации
4. Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ. Ч. 1.
5. Налоговый кодекс РФ от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ч. 2.

## **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Государственной Думы РФ - [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru)
2. Официальный сайт Министерства финансов Волгоградской области - [volgafin.volganet.ru](http://volgafin.volganet.ru)
3. Официальный сайт Министерства финансов РФ - [minfin.ru](http://minfin.ru)
4. Официальный сайт Пенсионного фонда России - [pfrf.ru](http://pfrf.ru)
5. Официальный сайт Правительства Волгоградской области - [volganet.ru](http://volganet.ru)
6. Официальный сайт Правительства РФ - [правительство.рф](http://правительство.рф)
7. СПС «Консультант Плюс»
8. СПС «Гарант»

## **6.6. Иные источники**

*Иные источники не используются*

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм).

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине «Управленческий консалтинг»**

**Вопросы к экзамену**

1. Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию.
2. Характеристика типичных причин обращения к консультанту.
3. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации.
4. Содержание партнерских отношений «клиент – консультант».
5. Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования в РФ.
6. Характеристика фасилитации, модерации, тренинга, коучинга, посттренингового сопровождения, мониторинга и наставничества, экспертных консультаций, как методов управленческого консалтинга.
7. Модель профессиональной компетенции консультанта.
8. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Запрос».
9. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Определение содержания и масштаба работы».
10. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Предложение клиенту. Контракт на оказание консультационных услуг».
11. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Сбор данных».
12. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Анализ и рекомендаций».
13. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Сообщение выводов».
14. Логика, содержание и специфика реализации этапа «Реализация предложений».
15. Логика, содержание и особенности реализации этапа «Завершение проекта».
16. Порядок организации обратной связи с клиентом.
17. Диагностика проблем организации в субъективном и объективном подходах.
18. Содержание методов организационного анализа.
19. Специфика оценки эффективности организации с точки зрения клиента и консультанта и направления ее повышения.
20. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
21. Параметры качества управленческих решений.
22. Анализ экономических показателей деятельности клиентской организации.
23. Исследование организационной мотивации, стимула к обучению, силы и слабости клиента в воспитании кадров.
24. Оценка эффективности команды клиента и ориентиры ее роста.
25. Содержание общих и управленческих функций организации.
26. Концепция проектирования работы: анализ работы; параметры работы; восприятие содержания работы.
27. Характеристика построения работы и расширения ее масштаба, как моделей проектирования работы.
28. Анализ внешней среды, технологии работы и стратегического выбора, как факторов проектирования организации.
29. Характеристика элементов проектирования организации (разделения труда и специализации; департаментизации и кооперации; связей в организации и их координации; масштаба управляемости и контроля; иерархии в организации и ее звенности: распределения прав и ответственности; централизации и децентрализации; дифференциации и интеграции).

30. Достоинства, недостатки и условия эффективности типовых организационных структур управления (традиционной; дивизиональной; проектной, матричной и многомерной и др).
31. Специфика консультационной деятельности в России.
32. Понятие неопределенности и риска. Виды рисков.
33. Современные проблемы фирм: проблемы управления, рынка, финансов.
34. Рыночные риски и риски реализации функции управления персоналом.
35. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке.

### **Вопросы итогового тестирования:**

1. Что такое процессное консультирование?
  - а) самостоятельная работа консультанта;
  - б) процесс написания консультантом итогового отчета;
  - в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
  - г) самостоятельная работа клиента.
2. Экспертное консультирование - это:
  - а) сбор консультантом информации о клиенте;
  - б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
  - в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
  - г) приглашение эксперта.
3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:
  - а) в команде на основе доверительных отношений;
  - б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
  - в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
  - г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.
4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:
  - а) честный и открытый обмен мнениями;
  - б) независимость;
  - в) профессионализм;
  - г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.
5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:
  - а) организационная диагностика;
  - б) организационная культура;
  - в) организационные интервенции;
  - г) организационное поведение.
6. Организационные интервенции - это:
  - а) процесс поглощения и слияния компаний;
  - б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
  - в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.

г) нет верного варианта ответа.

7. Обучающее консультирование предполагает:

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

8. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) метод SWOT-анализа;
- б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;
- в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
- г) экспертная оценка.

9. Консалтинг – это:

- а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
- б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента;
- в) услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем
- г) нет верного варианта ответа.

10. Консультирование процесса предполагает, что:

- а) консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- б) консультант, проведя анализ и выявив проблему функционирования предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, а затем помогает руководителю наблюдать за ней со стороны, что позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного;
- в) консультант организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями;
- г) в качестве консультантов выступают узкие специалисты, а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

11. Прочитайте утверждение. Из представленных ниже ответов выберите и обведите в кружок то название принципа функционирования управленческого консалтинга (УК), которому соответствует данное утверждение.

«Постоянно совершенствуясь, УК сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций».

- а) гибкость;
- б) преемственность;
- в) прогрессивность.

12. Функциональный подход к консультированию предполагает:

- а) рассмотрение УК как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это;
- б) рассмотрение УК как консультативной службы, работающей по контракту и оказывающей услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.
- в) оказание помощи руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности
- г) нет верного варианта ответа.

13. На территории РФ первая школа консультантов по управлению возникла:

- а) в 1992 г.;
- б) в 1983 г.;
- в) в 1986 г.;
- г) в 2002 г.

14. Специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основным занятием которых не является консультирование, но они им занимаются, называются:

- а) одиночные консультанты;
- б) нетрадиционные источники услуг по консультированию;
- в) консультирующий профессорско-преподавательский состав
- г) нет верного варианта ответа.

15. Консультанты-предметники:

- а) предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование;
- б) специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы и игнорируют все, что остается за рамками их специализации;
- в) «Лечат» проблему действиями, например обучают менеджеров искусству ведения бизнеса.
- г) нет верного варианта ответа

16. При экспертном консультировании успех проекта определяется, главным образом, следующим числом факторов:

- а) одним;
- б) двумя;
- в) тремя;
- г) пятью.

17. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:

- 1) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;
- 2) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;

3) на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз, европейский банк реконструкции и развития;

4) по знакомству.

18. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

1) стоимость оказываемых услуг;

2) технические (содержательные) предложения консультантов;

3) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;

4) имидж консультанта.

19. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

1) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;

2) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;

3) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

20. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;

б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;

в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.