Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Логинова Людмила Фёдоровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 22.04.2023 17:09:22
Уникальный программный ключ:
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed6f238

Образовательное частное учреждение высшего образования
«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДЕНО
заседанием Ученого совета
протокол № 7 от 28.06.2022 г.
приказ ректора об утв. ОП ВО
№ 01-03/69 П от 29.06.2022 г.
Ректор _____ Л.Ф. Логинова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»

Код и направление подготовки:

38.03.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Направленность
«Государственное и муниципальное управление»

Квалификация: **бакалавр**

Красково - 2022

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

д.э.н., проф.		Шевченко Б.Г.
ученая степень, звание	*подпись*	*ФИО*
ученая степень, звание	*подпись*	*ФИО*

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» протокол № 9 от 01.06.2022 г.

Заведующий кафедрой
Д.э.н., проф. _____ Коновалов В.М.
подпись

Наименование дисциплины – «Управленческий консалтинг»

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

Цель и задачи дисциплины «Управленческий консалтинг» является:

- изучение теории и практики управленческого консалтинга, потребностей рынка в услугах бизнес-консультантов;
- изучение основных форм и методов управленческого консалтинга, методов повышения управленческой компетентности и управленческой культуры;
- подготовка выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями по вопросам организации и осуществления консалтинга, необходимыми для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг и подбора консалтинговых организаций и заключения договоров.

осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта, формировать условия консультационных кейсов;
применять различные методы и приемы в практике управленческого консультирования;
выбирать и применять методы и средства разработки, оценки результатов и последствий для решения аналитических задач профессиональной деятельности;

Дисциплина **«Управленческий консалтинг»** в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся активной гражданской позиции, уважения к правам и свободам человека, воспитание чувства ответственности, самостоятельно мыслить, развивает профессиональные умения, системы осознанных знаний.

Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:
ПК-1 Способен определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления

Подготовка по дисциплине реализуется на основе справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (Принят Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации); справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (Принят Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации); анализа требований к профессиональным компетенциям, предъявляемых к выпускникам на рынке труда, обобщения отечественного и зарубежного опыта, проведения консультаций с ведущими работодателями.

Матрица связи дисциплины «Управленческий консалтинг» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ПК-1	**ПК-1.3** Владеет навыками	**ПК-1.3**	**ПК-1.3.1**

Способен определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	использования современных методов и инструментов для сбора, обобщения, анализа информации, необходимой для решения аналитических задач и определения целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления		***Знать:*** историю возникновения консалтинга как вида профессиональной деятельности; основные тенденции формирования рынка консалтинговых услуг в России; задачи и современные методы, и инструменты управленческого консультирования; **ПК-1.3.2** ***Уметь:*** осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта, формировать условия консультационных кейсов; применять различные методы и приемы в практике управленческого консультирования; выбирать и применять методы и средства разработки, оценки результатов и последствий для решения аналитических задач профессиональной деятельности; **ПК-1.3.3** ***Владеть:*** навыками применения современных методов и инструментов для решения аналитических задач профессиональной деятельности, с целью обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений

2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Блок 1. Дисциплина ОП. Часть, формируемой участниками образовательных отношений.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины **«Управленческий консалтинг»** с предшествующими дисциплинами и сроки их изучения

Код дисциплины	*Дисциплины, предшествующее перед дисциплиной*	*Семестр*
Б1.О.25	Теория управления	3,4
Б1.О.01	Введение в специальность	1
Б1.В.03	Теория организация	4
ФТД.02	Электронное правительство	4

Связь дисциплины **«Управленческий консалтинг»** со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

Код дисциплины	*Дисциплины, изучаемые параллельно*	*Семестр*
Б1.О.30	Система государственного и муниципального управления	5
Б1.В.10	Трудовое право	5
ФТД.03	Противодействие коррупции в органах законодательной и исполнительной власти	5

Связь дисциплины **«Управленческий консалтинг»** с последующими дисциплинами и сроки их изучения

Код дисциплины	*Дисциплины, следующие за дисциплиной*	*Семестр*
Б1.О.30	Система государственного и муниципального управления	6
Б1.О.35	Принятие и исполнение государственных решений	7
Б1.В.11	Земельное право	6
Б1.В.12	Региональное управление и территориальное планирование	6
Б1.В.16	Антикризисное управление территорий	8
Б1.В.ДВ.03.01	Социально-экономическое прогнозирование	8
Б1.В.ДВ.03.02	Управление в социальной сфере	8
ФТД.04	Деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в сфере противодействия терроризму в Российской Федерации	6

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	**Форма обучения**	
	Очная	**Очно-заочная**
Порядковый номер семестра	5	8
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	3	3
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	38	30
Занятия лекционного типа (лекции)	18	14
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары)	18(4)*	14(4)*

Занятия лабораторного типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	70	78
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	зачет	зачет
экзамен		
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	108	108

**Практические занятия частично проводятся в форме практической подготовки обучающихся при освоении программы учебной дисциплины, в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.*

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.1. Тематическое планирование

ТЕМА 1.

Введение в управленческий консалтинг.

Основные понятия управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга (как деятельности, как процесса и результата интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов, как формы помощи, как сервисной услуги, как средства повышения управленческой компетентности, как метода внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.). Объект, предмет и метод управленческого консалтинга. Цели, задачи и направления управленческого консалтинга. Содержание и структура теории управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Особенности услуги управленческого консалтинга. Качество консалтинговых услуг и его измерение.

Предпосылки возникновения управленческого консалтинга. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР. Возникновение управленческого консалтинга в России. Стадии развития консалтингового рынка в РФ. Типы консалтинговых структур в РФ. Факторы, определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России. Проблемы в развитии консалтинга в России. Профессиональные объединения консультантов в РФ.

ТЕМА 2.

Виды управленческого консалтинга.

Рекомендательный, процессуальный консалтинг. Сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга. Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга. Результат рекомендательного и процессуального консалтинга. Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга: индивидуальная работа с первыми лицами организации в форме коучинга или рекомендательного консалтинга; рефлексивные игры и семинары; деловые и ролевые игры; отлаживание системы управления в формате работы с топ-менеджерами; метод живого моделирования коллективной деятельности; разработка и написание рекомендаций; тренинг навыка; тренинг рефлексии (коррекция поведения и имиджевой составляющей профессионально-важных качеств руководителя – видеотренинг).

ТЕМА 3.

Основные этапы консультационного процесса. Характеристики консультантов и типы заказчиков.

Этапы управленческого консалтинга: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, обратная связь и презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендации консультантов, реализация управленческого решения. Особенности консультирования в кризисной ситуации. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.

Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг. Проблемы профессиональной этики консультантов. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга. Предмет работы бизнес-консультанта (организационная, управленческая проблема организации-заказчика). Партнерские отношения «клиент-консультант» и их регламент. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Возможности и ограничения управленческого консалтинга. Поведенческие роли и личностные качества консультанта. Мотивация и этика консультанта. Принципы управления консалтинговым бизнесом.

ТЕМА 4.

Основные стадии управленческого консалтинга. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.

Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи, приглашение консультанта, формирование технического задания, формирование коммерческого предложения, виды договоров, заключение договора. Проектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи, этапы (диагностика, разработка решений, внедрение решений) и их специфические особенности. Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи.

Новые методы воздействия на управленческую структуру организации (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование). Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и принципы, факторы, способствующие успешному проведению. Организационные аспекты реинжиниринга, организационные изменения как результат его проведения, новая организационная структура компании, построение моделей бизнес-процессов. Бенчмаркинг: определение, цели проведения, этапы, виды. Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, принципы бенчмаркинга. Аутсорсинг: понятие, виды, выгоды от его использования. Новые формы оказания консалтинговых услуг (коучинг). Коучинг: определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов.

ТЕМА 5.

Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы).

Различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие или узко специализированные фирмы. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.

Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности (финансовая деятельность компании, финансовый и налоговый учет, управленческая компетентность и управленческий технологии, управление персоналом, реклама и маркетинг, безопасность, стимулирование сбыта, вопросы обучения, подготовки и переподготовки персонала организации). Анализ консалтинговых услуг по различным

секторам экономики (производство товаров народного потребления, промышленные предприятия, предприятия энергетического сектора, правительственные учреждения, учреждения здравоохранения и образования, научно-исследовательские учреждения, средства массовой информации и шоу-бизнес, предприятия оптовой и розничной торговли, компании сферы телекоммуникаций).

Глобальный рынок управленческого консалтинга. Российский рынок управленческого консалтинга, его структура. Эффективное управление в консалтинге. Ключевые факторы успеха в консалтинге. Основные функции управления: организация, планирование, учет и контроль, мотивация. Виды организационных структур. Принципы и показатели эффективности в управленческом консалтинге. Внутренняя и внешняя мотивация в консалтинге.

4.2. Содержание практических/семинарских занятий

№	**Название практического занятия (часы)** **Вопросы для предварительной подготовки**	**Практические занятия:** **(*теория и практика*)**	**Текущий контроль**
1.	**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1** **Введение в управленческий консалтинг** 1. Основные понятия управленческого консалтинга; 2. Охарактеризуйте объект, и предмет, и метод управленческого консалтинга; 3. Выделите основные направления управленческого консалтинга; 4. Каковы предпосылки возникновения управленческого консалтинга? 5. Расскажите о стадиях развития консультационного рынка в РФ; 6. В чем заключаются проблемы развития консалтинга в России?	**<u>Теория:</u>** - беседа - обсуждение рефератов - устный опрос - диспут **<u>Практика:</u>** 1. Подготовка в малых группах презентации по любому из направлений управленческого консалтинга; 2. Проверка домашнего задания № 1.	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов практических занятий. Проверка практических заданий.

2.	**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2** **Виды управленческого консалтинга** 1. Дайте характеристику рекомендательному консалтингу; 2. Дайте характеристику процессуальному консалтингу; 3. Выделите основные методы управленческого консалтинга.	**Теория:** - беседа - обсуждение рефератов - устный опрос **Практика:** 1. Проведение сравнительного анализа рекомендательного и процессуального консалтинга	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов практических занятий. Проверка практических заданий.
3.	**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3 (2)*** **Основные этапы консультационного процесса. Характеристики консультантов и типы заказчиков** 1. Охарактеризуйте этапы управленческого консалтинга; 2. В чем заключаются особенности консультирования в кризисной ситуации? 3. Выделите различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм; 4. В чем заключаются проблемы профессиональной этики консультантов? 5. Регламент партнерских отношений «клиент-консультант»; 6. Выделите возможности и ограничения управленческого консалтинга.	**Теория:** - беседа - дискуссия - обсуждение рефератов - устный опрос **Практика:** 1. Анализ проблемных ситуаций 2. Подготовка в группах презентации на тему «Классификация заказчиков и клиентов консалтинговых услуг»	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов практических занятий. Проверка практических заданий.
4.	**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4 (2)*** **Основные стадии управленческого консалтинга. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге** 1. Опишите предпроектную стадию	**Теория:** - беседа - обсуждение рефератов - устный опрос **Практика:**	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов практических занятий.

	консалтингового процесса; 2. Опишите проектную стадию консалтингового процесса; 3. Опишите послепроектную стадию консалтингового процесса; 4. Реинжиниринг и бенчмаркинг; 5. Аутсорсинг и коучинг.	1. Подготовка презентаций в группах по два человека на темы: реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг и коучинг.	Проверка практических заданий.
5.	**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5** **Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы)** 1. Назовите различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга; 2. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса; 3. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности; 4. Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики; 5. Охарактеризуйте глобальный и российский рынок управленческого консалтинга, его структуру; 6. Ключевые факторы успеха в консалтинге.	**<u>Теория:</u>** - беседа - обсуждение рефератов - дискуссия **<u>Практика:</u>** 1. Анализ конкретных ситуаций 2. Групповая презентация на тему «Глобальный и российский рынок управленческого консалтинга» 3. «Мозговой штурм»	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов практических занятий. Проверка практических заданий.

*- реализуется в форме практической подготовки

1.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	Введение в управленческий консалтинг.	- Работа с учебной литературой. -Изучение проблем, не выносимых на лекции. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка к диспуту. - Подготовка рефератов
2.	Виды управленческого консалтинга.	- Работа с учебной литературой. -Изучение проблем, не выносимых на лекции. - Подготовка рефератов
3.	Основные этапы консультационного процесса. Характеристики консультантов и типы заказчиков.	- Работа с учебной литературой. -Изучение проблем, не выносимых на лекции. - Подготовка к дискуссии. - Подготовка рефератов
4.	Основные стадии управленческого	- Работа с учебной литературой.

	консалтинга. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.	-Изучение проблем, не выносимых на лекции. - Подготовка рефератов
5.	Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы).	- Работа с учебной литературой. -Изучение проблем, не выносимых на лекции. - Подготовка к дискуссии; - Подготовка рефератов.

ВОПРОСЫ К СРС

Введение в управленческий консалтинг

1. Основные понятия управленческого консалтинга;
2. Охарактеризуйте объект, и предмет, и метод управленческого консалтинга;
3. Выделите основные направления управленческого консалтинга;
4. Каковы предпосылки возникновения управленческого консалтинга?
5. Расскажите о стадиях развития консультационного рынка в РФ;
6. В чем заключаются проблемы развития консалтинга в России?

Виды управленческого консалтинга

1. Дайте характеристику рекомендательному консалтингу;
2. Дайте характеристику процессуальному консалтингу;
3. Выделите основные методы управленческого консалтинга.

Основные этапы консультационного процесса. Характеристики консультантов и типы заказчиков

1. Охарактеризуйте этапы управленческого консалтинга;
2. В чем заключаются особенности консультирования в кризисной ситуации?
3. Выделите различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм;
4. В чем заключаются проблемы профессиональной этики консультантов?
5. Регламент партнерских отношений «клиент-консультант»;
6. Выделите возможности и ограничения управленческого консалтинга.

Основные стадии управленческого консалтинга. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге

1. Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса;
2. Опишите проектную стадию консалтингового процесса;
3. Опишите послепроектную стадию консалтингового процесса;
4. Реинжиниринг и бенчмаркинг;
5. Аутсорсинг и коучинг.

Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы)

1. Назовите различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга;
2. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса;
3. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности;
4. Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики;
5. Охарактеризуйте глобальный и российский рынок управленческого консалтинга, его структуру;
6. Ключевые факторы успеха в консалтинге.

Информационный проект **–** проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм и т.д.

Реферат **–** краткая запись идей, содержащихся в одном или нескольких источниках, которая требует умения сопоставлять и анализировать различные точки зрения. Реферирование предполагает изложение какого-либо вопроса на основе классификации, обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких источников.

Темы рефератов:

1. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире (Тема 5.).
2. Особенности и перспективы развития консалтинга в России (Тема 1.).
3. Различия российской и западной школ консультирования (Тема 5.).
4. Современные российские технологии консультирования (Тема 4.).
5. Моделирование консалтингового процесса (Тема 3.).
6. Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности (Тема 5.).
7. Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики (Тема 5.).
8. Консультирование в различных областях менеджмента (Тема 5.).
9. Консультирование в области стратегического планирования и управления (Тема 5.).
10. Организация консультант-клиентского сотрудничества (Тема 3.).
11. Эффективные коммуникации в консалтинге (Тема 3.).
12. Качество консалтинговых услуг и его измерение (Тема 1.).
13. Система мотивации в консалтинговом бизнесе (Тема 3.).
14. Основные направления управленческого консалтинга (Тема 1.).
15. Профессиональные объединения консультантов в РФ (Тема 1.).
16. Анализ новых методов воздействия на управленческую структуру (Тема 2.).
17. Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга (Тема 2.).
18. Методы управленческого консалтинга (Тема 2.).
19. Проектная стадия консалтингового процесса (Тема 4.).
20. Бенчмаркинг: цели проведения, этапы, виды, факторы успеха (Тема 4.).
21. Факторы, определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России (Тема 1.).
22. Возможности и ограничения управленческого консалтинга (Тема 3.)
23. Процессуальный консалтинг в России: проблемы и перспективы (Тема 2.).
24. Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга (Тема 4.).

Дискуссионные темы и вопросы:

1) Тождественны ли понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг»? Обоснуйте ответ.
2) Как соотносятся категории «управление» и «консалтинговые услуги».
3) Верно ли утверждение: консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер? Обоснуйте ответ.
4) Каково значение антикризисного консультирования?
5) В чем отличие консалтинга от научно-внедренческой деятельности?
6) В чем сущность стратегического консалтинга?
7) В чем сущность операционного консалтинга?
8) Каково назначение организационного консалтинга?
9) Что такое ИТ-консалтинг?
10) Какое еще направление управленческого консалтинга вы знаете? В чем его суть?

11) Как соотносятся профессиональные услуги по экономике с понятием «консультирование»?
12) Какие виды профессиональных услуг по экономике, управлению существуют? В чем суть аудита и бухгалтерского обслуживания как видов профессиональных услуг?
13) В чем заключается юридическое обслуживание как вид услуг в сфере бизнеса?
14) Что такое инжиниринг? Приведите примеры.
15) Является ли видом профессиональных услуг реклама и отношения с общественностью? Почему?
16) В чем сущность тренинга как вида услуг в сфере бизнеса?
17) Верно ли утверждение: деловая информация как вид профессиональной деятельности заключается в формировании в сознании общественности положительной репутации фирмы за счет средств массовой информации? Обоснуйте ответ.
18) Какие еще виды услуг в сфере бизнеса существуют? Охарактеризуйте их.
19) В чем специфика работы консультантов. Какие требования предъявляются к профессии консультантов?
20) Какие виды консультантов существуют? Кто такие консультанты универсалы? Выделите их достоинства и недостатки.
21) Каковы недостатки и преимущества консультантов-специалистов?
22) Для чего нужны внутренние консультанты? В чем их «плюсы» и «минусы»?
23) Назовите недостатки и преимущества внештатных консультантов.
24) Какие виды консультирования вы знаете? Какие из них получили наибольшее распространение в России, в западных странах?
25) В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
26) В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
27) Опишите суть бенчмаркинга.
28) Какие есть методы контрольного сравнения?
29) Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
30) Поясните суть аутсорсинга.
31) Какие формы аутсорсинга вы знаете?
32) Какие наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
33) Расскажите о всеобщем управлении качеством.
34) Выделите основные элементы концепции всеобщего управления качеством.
35) В чем суть коучинга?
36) Назовите основные формы проведения коучинга.

4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	***Компетенции***	***Контактная работа***		***Лекции***		***Практические занятия, Семинары***		***Самост. работа студентов***	
Формы обучения		***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***
Тема 1	ПК-1	4	4	2	2	2	2	14	14
Тема 2	ПК-1	8	4	4	2	4	2	14	16
Тема 3	ПК-1	8	8	4	4	4(2)*	4(2)*	14	16
Тема 4	ПК-1	8	8	4	4	4(2)*	4(2)*	14	16
Тема 5	ПК-1	8	4	4	2	4	2	14	16
Текущая аттестация	ПК-1	1							

Консультации (предэкзаменационные)		-		-	-	-	-	-	-
Промежуточная аттестация	ПК-1	**1**							
Всего:		**38**	**30**	**18**	**14**	**18(4)***	**14(4)***	**70**	**78**

*- реализуется в форме практической подготовки

4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к занятиям семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия) начинаются с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам занятий семинарского типа. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме предстоящего занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к занятиям лекционного типа, поскольку они являются важной формой организации учебного процесса: знакомят с новым учебным материалом; разъясняют учебные элементы, трудные для понимания; систематизируют учебный материал; ориентируют в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по источникам, рекомендованным согласно учебно-методическому обеспечению дисциплины;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К формам промежуточного контроля по дисциплине необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения. В самом начале учебного курса обучающемуся следует познакомиться со следующими учебно-методическими материалами:

- рабочей программой дисциплины;
- планируемыми результатами обучения;
- тематическими планами занятий лекционного и семинарского типа;
- контрольными мероприятиями текущей и промежуточной аттестации;
- перечнем учебно-методического обеспечения дисциплины;
- перечнем вопросов к промежуточной аттестации.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи промежуточной аттестации.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) института.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1. Образовательные технологии

В освоении учебной дисциплины используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой;
- тестирование по основным темам дисциплины (промежуточный контроль);
- зачет.

5.2. Использование информационных технологий

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):

  - ***лекция-визуализация –*** *иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;*

  - ***семинар-презентация*** *– использование студентами на семинарах специализированных программных средств.*

5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («*мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- *дискуссия (*как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы*) применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- *беседа;*
- ***лекция-визуализация –*** *иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций:*

- Основные этапы консультационного процесса. Характеристики консультантов и типы заказчиков (Тема 3.).

- Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы) (Тема 5.).

Технологии проблемного обучения – *использование проблемных лекций*:

Проблемная лекция – изложение материала, предполагающее постановку проблемных и дискуссионных вопросов, освещение различных научных подходов, авторские комментарии, связанные с различными моделями интерпретации изучаемого материала.

К ***проблемным лекциям*** относятся **следующие:**

Факторы, определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России (Тема 1.).
Возможности и ограничения управленческого консалтинга (Тема 3.).
Процессуальный консалтинг в России: проблемы и перспективы (Тема 2.).
Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга (Тема 4.).
Элитные компании в сфере управленческого консалтинга (Тема 5.).

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Формы текущего контроля

- *индивидуальное и групповое собеседование;*
- *мониторинг результатов практических/семинарских занятий;*
- *выполнение тестовых заданий;*
- *выполнение заданий в форме практической подготовки;*

- проверка информационных проектов.

6.2. Тестовые задания:

См. приложение – «Банк тестов»

6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине –зачет

Вопросы к зачету:

1. Теории управленческого консалтинга.
2. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.
3. Понятие и функции управленческого консалтинга.
4. Тенденции и перспективы развития консалтингового бизнеса.
5. Основные принципы и правила консалтингового бизнеса.
6. Типы консалтинговых организаций, их различия и характеристики.
7. Субъекты и объекты консалтинга.
8. Методические подходы к консалтингу.
9. Консалтинг в различных сферах управления: особенности и различия.
10. Анализ спроса и предложения на рынке консалтинговых услуг.
11. Критерии выбора консалтинговой организации.
12. Этапы процесса оказания консалтинговых услуг.
13. Способы оценки эффективности консалтинговых услуг.
14. Сертификация и лицензирование консалтинговой деятельности.
15. Профессиональная этика в сфере консалтинговых услуг.
16. Функциональный подход к управленческому консалтингу.
17. Профессиональный подход к управленческому консалтингу.
18. Характерные черты управленческого консалтинга.
19. Современный этап развития управленческого консалтинга и его особенности.
20. Роль консультанта и клиента в управленческом консалтинге: основные понятия.
21. Понятие независимости управленческого консалтинга.
22. Основные типы консалтинговых организаций.
23. Цели и задачи управленческого консалтинга.
24. Методы и классификация управленческого консалтинга.
25. Стадии и этапы управленческого консалтинга.
26. Основные типы консалтинговых договоров и условия их составления.
27. Контроль в процессе управленческого консалтинга.
28. Способы оценки результатов управленческого консалтинга.
29. Основные стадии консультационного процесса.
30. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.
31. Особенности консультирования в кризисной ситуации.
32. Рекомендательный управленческий консалтинг.
33. Процессуальный управленческий консалтинг.
34. Сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга.
35. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
36. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
37. Возможности и ограничения управленческого консалтинга.
38. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы).
39. Принципы и показатели эффективности в управленческом консалтинге.
40. Внутренняя и внешняя мотивация в консалтинге.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

7.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13886-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494044

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492287

Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488850

Дополнительная литература

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, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489142

Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Меньшикова [и др.] ; под редакцией Г. А. Меньшиковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 387 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05290-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490411

Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489319

Периодическая литература (библиотека ГСИ)

1. Актуальные проблемы экономики и менеджмента.
2. Вопросы государственного и муниципального управления.
3. Проблемы управления.
4. Российский журнал менеджмента.
5. Эксперт.

ЭБС IPR SMART:

1. Ars administrandi. Искусство управления (доступный архив: 2010–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/11588.html.

2. E-Management (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101192.html.
3. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/98831.html.
4. Вестник государственного и муниципального управления (доступный архив: 2019–2020 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/103735.html.
5. Вестник российского университета дружбы народов. Серия государственное и муниципальное управление (доступный архив: 2014–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/32332.html.
6. Вестник университета (ГУУ) (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101201.html.
7. Вопросы управления (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87622.html.
8. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/82793.html.
9. Муниципалитет: экономика и управление (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/88631.html.
10. Развитие территорий (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87309.html.
11. Регионология (Regionology) (доступный архив: 2018–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/79951.html.
12. Социум и власть (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87320.html.
13. Стратегические решения и риск-менеджмент (доступный архив: 2020–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/106296.html.
14. Управление (ГУУ) (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101225.html.
15. Управленческое консультирование (доступный архив: 2017–2022 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87339.html.
16. Экономическое развитие России (доступный архив: 2012–2022 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/51219.html.

7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «IPRBOOKS» - https://iprbookshop.ru
2. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - https://urait.ru/
3. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» - https://www.elibrary.ru

7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - http://www.consultant.ru/
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - http://www.garant.ru/
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - http://window.edu.ru/

4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - https://www.elibrary.ru
5. Федеральный портал «Российское образование» - http://www.edu.ru/

Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) https://elibrary.ru/project_risc.asp
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа http://www.sciencedirect.com/
5. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru/
6. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» http://window.edu.ru/
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы http://school-collection.edu.ru/

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

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - http://минобрнауки.рф/
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - http://obrnadzor.gov.ru/
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - http://www.edu.ru/
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». 100% доступ - http://window.edu.ru/
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - http://fcior.edu.ru/
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - http://bibliorossica.com/
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - http://www.gks.ru
8. СПС Гарант http://www.garant.ru
9. Официальный интернет портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru/
10. Сайт Президента РФ http://www.kremlin.ru/
11. Сайт Правительства РФ http://government.ru/
12. Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ http://duma.gov.ru/
13. Сайт Совета Федерации Федерального Собрания РФ http://council.gov.ru/
14. Сайт Конституционного суда РФ http://www.ksrf.ru/ru
15. Сайт Верховного Суда РФ http://www.vsrf.ru/
16. Сайт Генеральной прокуратуры РФ http://genproc.gov.ru/
17. Сайт Министерства внутренних дел РФ https://мвд.рф
18. Федеральная Антимонопольная Служба https://fas.gov.ru/
19. Центральный банк РФ https://www.cbr.ru/

8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Операционная система Windows 10,
Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher)

Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

Программное обеспечение отечественного производства

INDIGO
Яндекс.Браузер

Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Reader для Windows
Архиватор HaoZip

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК, мультимедийным оборудованием, интерактивной доской, переносной аудио и видеоаппаратурой (персональный компьютер или ноутбук с необходимым программным обеспечением для тематических иллюстраций и демонстраций, соответствующих программе дисциплин).

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«БАНК ТЕСТОВ»

***Примерные варианты тестов*:**

1. Управленческое консультирование возникло в:

а) в седине Х1Х века;
б) в 20-х годах ХХ века;
в) в начале Х1Х века.

2. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

а) удовлетворение потребностей клиента;
б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
в) поставку экспертных знаний клиенту;
г) получение оплаты по договорам.

3. Консалтинг – это:

а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
б) управление в сфере экономики и бизнеса;
в) деловые услуги;
г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

4. Специалистом по консалтингу является:

а) консультант, оказывающий консалтинговую помощь;
б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию.

5. Консалтинговая услуга – это:

а) устный совет;
б) консалтинговый проект;
в) работа по заданию клиента.

6. Цена консалтинговых услуг – это:

а) зарплата консультанта;
б) плата консалтинговой фирме на использование ее консультанта.

7. Самые эффективные средства продвижения консалтинговых услуг на рынке – это:

а) вербовка;
б) реклама;
в) клиентно-ориентированный консалтинг.

8. Консалтинговым процессом выступает:
а) консалтинговый проект;
б) работа по заданию клиента;
в) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.

9. Экспертное консультирование – это когда консультант:

а) самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
б) активно взаимодействует с клиентом;
в) внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.

10. Стратегия консалтинговой фирмы – это:

а) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
б) выбор направлений консультирования на перспективу;
в) определение угроз и возможностей деятельности фирмы;
г) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

11. Характерной чертой управленческого консультирования является:

а) эффективность
б) неопределенность;
в) независимость;
г) компетентность.

12. Субъект консультирования – это:

а) клиенты;
б) внешние консультанты;
в) внутренние консультанты;
г) западные консультанты.

13. Объектами консультирования могут являться:

а) частные и государственные предприятия;
б) зарубежная консультационная организация;
в) отечественная консультационная организация;
г) ассоциация консультантов.

14. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

а) торговля, рекрутмент, логистика;
б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

15. Консультирование с позиций функционального подхода – это:

а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
б) любая форма оказания помощи клиенту;
в) приход консультанта на объект консультирования;
г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИМЕРЫ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

Домашнее задание № 1

Выпишите основные определения управленческого консалтинга с указанием источника (не менее 10-ти).

Домашнее задание № 2

В приведенном перечне отметьте виды услуг, относящиеся преимущественно или исключительно к управленческому консалтингу (в графе «ДА»). В графе «НЕТ» отметьте виды деловых услуг, которые точно не относятся к управленческому консалтингу.

Работа рассчитана на 4 варианта (1 вариант: общее управление – администрирование; 2 вариант: финансовое управление – управление кадрами; 3 вариант: маркетинг – производство; 4 вариант: информационная технология – специализированные услуги).

	ДА	**НЕТ**
1. Общее управление.		
1. Определение эффективности системы управления.		
2. Оценка бизнеса.		
3. Управление нововведениями.		
4. Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка.		
5. Диверсификация или становление нового бизнеса.		
6. Международное управление.		
7. Оценка управления.		
8. Слияние и приобретение.		
9. Организационная структура и развитие.		
10. Приватизация.		
11. Управление проектом.		
12. Управление качеством.		
13. Реорганизация инженерных служб.		
14. Исследования и развитие.		
15. Стратегическое планирование.		
2. Администрирование.		
1. Анализ работы канцелярии.		
2. Размещение и перемещение отделов.		
3. Управление офисом.		
4. Организация и методы управления.		
5. Регулирование риска.		
6. Гарантии безопасности.		

7. Планирование рабочих помещений и их оснащение.		

Домашнее задание № 3

Используя материалы лекции и дополнительной литературы, заполните таблицу «Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге».

№	Методы анализа	Основные этапы	Достоинства	Недостатки
1	Аутсорсинг			
2	Бенчмаркинг			
3	Коучинг			
4	Реинжиниринг			

Домашнее задание № 4

Составьте словарь основных терминов (глоссарий) в рамках изучаемой дисциплины, а также ряд вопросов, ориентированный на понимание каждого термина.

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию.

Комбинированные тарифы «Делового консалтинга»:

- экспертное заключение по инвестиционной привлекательности проекта и привлечению финансирования — от 150 долл. на покрытие затрат и 1—2% от привлекаемого объема;
- решение налоговых споров — от 100 долл. на покрытие затрат и 5—10% от выигранной суммы.

Вопросы для обсуждения

1. Как оценить качество консалтинговых услуг?
2. Как устанавливают цены на консалтинговые услуги?
3. Опишите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.
4. Перечислите основные профессиональные объединения консультантов.
5. Назовите основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию.

Компания «ФинЭскорт» провела исследование российского рынка консультационных услуг. Цель исследования — дать прогноз дальнейшего развития российского консалтинга в условиях острой борьбы за клиента с западными конкурентами. Вот выводы, полученные компанией

1. Российский заказчик редко имеет потребность в длительном и комплексном сопровождении своей деятельности. Это объясняется в первую очередь дефицитом средств, которые позволяли бы всерьез заниматься инновационным менеджментом. К нему обращаются лишь в экстренных случаях.
2. Все относительно крупные консалтинговые компании выросли на солидном клиенте, работа с котором позволила привлечь многочисленный персонал, внедрять технологии,

стандарты.
3. Еще одна особенность рынка российского консалтинга — это разнообразие стандартов консалтинговой деятельности. Периодически возникают проекты, требующие кратковременной мобилизации значительных кадровых ресурсов. Возникла практика создания «временных творческих коллективов», которые формируются из «свободных специалистов».
Вопросы для обсуждения:
1. Назовите причины настороженного отношения к западным консалтинговым фирмам в начале 1990-х гг.
2. Каковы важнейшие особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования?
3. Назовите признаки зрелости российского рынка консалтинга, проявившиеся в самое последнее время.

Задание 3.
Проанализируйте ситуацию.
Процесс образования профессиональных ассоциаций продолжается, и наряду с уже существующими ассоциациями возникают и новые. В январе 2000 г. начала свою деятельность Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК). Учредители отмечают, что деятельность НГПК построена на принципах деловой и профессиональной этики, доверия между ее членами, приверженности общим ценностям, предоставления максимальных возможностей для каждого через развитие, укрепление и поддержание статуса гильдии. В НГПК реализуются следующие направления деятельности:
- создание доверительных отношений в сообществе профессионалов, объединенных в гильдию, миссии и ценности которой они разделяют;
- организация информационного обслуживания членов гильдии в областях: ценовой политики, тенденций развития рынка, мониторинга рынка консультационных услуг, законодательства и т.д.;
- представление интересов членов гильдии в правительственных, общественных, государственных, муниципальных и международных организациях, где представительство гильдии целесообразнее, чем собственное;
- организация конференций, выставок, презентаций в клиентской аудитории;
- издание периодического бюллетеня и собственного ежегодного сборника;
- проведение программ профессионального обучения;
- организация участия членов гильдии в конкурсах на получение грантов и заказов;
- членство в международных организациях и участие в международных конференциях;
- содействие в организации международного сотрудничества профессиональных консультантов и фирм.
Вопросы для обсуждения:
1. Каковы важнейшие направления, представленные на рынке российского управленческого консалтинга?
2. Назовите формы формализации консалтинговой деятельности, появившиеся в последнее время на российском рынке консалтинга.
3. Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?

Задание 4.

Диагностика состояния организации.

Провести SWOT-анализ учебного заведения с целью усиления его конкурентных позиций на рынке образовательных услуг.

Идея SWOT-анализа:

1. Приложение управленческих усилий для превращения слабых сторон организации в сильные и угроз в возможности.

2. Развитие сильных сторон организации в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Этапы SWOT-анализа:

1. Определяются сильные стороны организации и ее конкурентные преимущества по всем возможным направлениям:

- Патентоспособность товара;
- Цена товара;
- Прогрессивность технологии;
- Квалификация кадров;
- Стоимость ресурсов;
- Состояние основных производственных фондов;
- Географическое расположение;
- Инфраструктура;
- Система менеджмента;
- Сила конкуренции и др.

2. Изучаются слабые стороны организации:

Анализируется конкурентоспособность товара; 1. Качество; 2. Совокупные затраты; 3. Условия применения товара и др.

Анализируются конкурирующие товары. Определяются слабости по изученным преимуществам организации.

3. Изучаются факторы макросреды организации (политические, технологические, рыночные и др.) для определения угроз и предотвращения убытков.

4. Изучаются стратегические и тактические возможности организации (капитал, активы и др.) для предотвращения угроз, увеличения сильных и уменьшения слабых сторон.

5. Формируется стратегический план деятельности организации на основе согласования силы с возможностями.

Кейс-задачи

Задача 1.

Подберите для каждого примера направление управленческого консалтинга:

а) стратегический консалтинг

б) операционный консалтинг

в) организационный консалтинг

г) ИТ-консалтинг

д) подбор кадров высшего управленческого звена

1. оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании;

2. обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых

комбинатов после слияния.
3. Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами.
Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту. Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью. На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.
4. Повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга — автоматизация данного процесса через внедрение соответствующей технологии.
5. Постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.
6. Разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.
7. Разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании.
8. Постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.
9. Постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.
10. Разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности для производителя товаров массового потребления.
11. Выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.
12. регламентация бизнес-процессов страховой компании.
13. совершенствование системы управления финансами и контроля над их использованием для нефтедобывающей компании.
14. Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Задача 2.
Прочитайте и проанализируйте пример. Определите направление управленческого консалтинга (обоснуйте ответ):
Пример: Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов. Спустя некоторое время, в течение которого институт

следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию. Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

• Определение основного уровня компетентности специалистов института.

• Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

• Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

Третий день:

• Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам? Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института: • консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

• обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;

• продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

• экспорт информации. Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию. По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансово-независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.

Задача 3. Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге:

а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);

в) шаги процесса выполняются в естественном порядке;

г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);

д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса

в целом);
е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).
и) снижение издержек (обычно является основной задачей);
к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;
л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;
м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу 0^ разцовой практики;
н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации;
о) проведение реорганизации компании.

Задача 4. Выделите из предложенного перечня основные принципы концепции бенчмаркинга:
а) концентрация на качестве
б) важность бизнес-процессов
в) необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности.
г) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.
д) бенчмаркинг —основа выживания
е) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
ж) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
з) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
и) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
к) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
л) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).

Задача 5.
Наиболее типичными причинами отказа от использования аутсорсинга являются:
а) стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
б) концентрация руководителей на основном бизнесе;
в) использование чужого опыта;
г) внедрение передовых технологий;
д) повышение качества и надежности обслуживания;

е) улучшение управляемости, так как аутосорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
ж) укрепление потенциала роста
з) опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
и) угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
к) обучение чужих специалистов вместо своих;
л) угроза утечки важной информации.

Задача 6.

Выделите из предложенного перечня элементы концепции всеобщего управления качеством:
а) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
б) систематичность улучшений
в) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
г) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
д) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство
е) управление на основе фактов
ж) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании
з) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности
и) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают
к) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.
л) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Задача 7.

Из предложенного перечня выберите основные положения концепции «Шесть сигм»:
а) повышение удовлетворенности клиентов
б) сокращение времени, требуемого для выполнения одного операционного цикла
в) уменьшение числа дефектов
г) фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
д) систематичность улучшений

е) необходимость постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений
ж) работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений
з) ориентация на потребителя, то есть использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство
и) управление на основе фактов
к) систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании
л) вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, при этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности
м) кросс-функциональное управление качеством: на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают
н) давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы.
о) признание концепции всеобщего управления качеством как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Задача 8.
Из приведенного перечня выделите основные элементы коучинга:
а) повышение самомотивации сотрудника
б) награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели
в) мобилизация и фокусировка на достижении результата перед началом стратегически важного процесса
г) адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение
д) индивидуальная тренировка с целью повышения конкретны навыков и компетенции
е) концентрация на качестве
ж) важность бизнес-процессов
з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).
и) систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.
к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек
л) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
м) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители
н) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом)

о) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий

Задача 9.

Прочитайте и проанализируйте пример, подберите вид управленческого консалтинга. Крупная организация не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой — отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами, а именно: руководители среднего звена должны участвовать в отборе кандидатов на более ранней стадии, а отдел кадров в большей степени привлекался к оценке сотрудников).