



УТВЕРЖДЕНО:
**Советом высшей школы бизнеса,
менеджмента и права**
Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.1 «Управленческий консалтинг»

основной образовательной программы высшего образования –

программы *магистратуры*

по направлению подготовки:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

направленность (профиль):

Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации

Квалификация: *магистр*

год начала подготовки: 2024

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент ВШБМиП</i>	<i>канд.филол.наук, доцент Костромина Е.А.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
директор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	<i>д-р экон. наук, доцент Виноградова М.В.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.В1 «Управленческий консалтинг» является частью 2 блока программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-1. Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа

ПК-2. Способен критически оценивать проблемные ситуации внешней и внутренней среды организации в процессе организации, выполнения и анализа результатов предпроектных исследований

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с анализом проблем организации, нахождении путей решения этих проблем с использованием методов современного управленческого консалтинга.

Цель освоения дисциплины – углублённое изучение консалтинговых технологий, формирование прочных теоретических знаний и практических навыков в области организационных изменений, их влияния на достижение поставленных целей и получение навыков в поисках решений выхода из нестандартных ситуаций и применении управленческого анализа в проектной деятельности.

Для достижения поставленной цели при изучении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы и формы управленческого консультирования;
- овладеть методологией и организацией консультирования;
- расширить представления о возможностях применения современных консалтинговых технологий в области управления проектами и организациями в целом;
- выработать навыки и практические умения по проведению исследований, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 1 курсе во 2 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (20



часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа (30 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (88 часов), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой.

На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 и 4 семестрах и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов:

- в 3 семестре: лекций (2 часа), самостоятельной работы обучающихся (34 часа);
- в 4 семестре: лекций (4 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа (8 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (92 часа), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме выполнения тестовых заданий, выполнения практических заданий, анализа кейсов, подготовки доклада с презентацией, защиты группового проекта, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Изучение дисциплины базируется на знаниях, полученных в ходе освоения дисциплин «Предпроектный анализ», «Управление развитием организации и проектирование бизнеса». Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении дисциплины «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление доходностью проектов», а также при прохождении производственной и преддипломной практик и подготовке ВКР.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса Раздел 3. Методология управленческого консалтинга	ПК-1. Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа	ПК 1.1. Определяет направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа



Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса Раздел 3. Методология управленческого консалтинга		ПК-1.3. Анализирует и разрабатывает организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса Раздел 3. Методология управленческого консалтинга	ПК-2. Способен критически оценивать проблемные ситуации внешней и внутренней среды организации в процессе организации, выполнения и анализа результатов предпроектных исследований	ПК-2.1. Критически оценивает проблемные ситуации внутренней и внешней среды организации, разрабатывает критерии рыночной привлекательности проектов
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса Раздел 3. Методология управленческого консалтинга		ПК-2.2. Обосновывает содержание необходимых предварительных исследований, основных параметров управления и ограничений реализации проектов

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б1.В1 «Управленческий консалтинг» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Формирование компетенции ПК-1 начинается в дисциплине «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» и продолжается при изучении дисциплины «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление доходностью проектов», а также при прохождении производственной и преддипломной практики и подготовке ВКР.

Формирование компетенции ПК-2 начинается в дисциплине «Предпроектный анализ» и продолжается при изучении дисциплины «Управление проектами», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление доходностью проектов», а также при прохождении производственной и преддипломной практик и подготовке ВКР.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 акад. час.)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	56		88		



	в том числе:				
1.1	Занятия лекционного типа	20		20	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	30		30	
	<i>Семинары</i>				
	<i>Лабораторные работы</i>				
	<i>Практические занятия</i>	30		30	
1.3	Консультации	4		4	
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	2		2	
		Зачет с оценкой		Зачет с оценкой	
2.	Самостоятельная работа обучающихся	88		88	
3.	Общая трудоемкость час	144		144	
	з.е.	4		4	

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	18			2	16
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	6			2	4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8				8
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					
	<i>Практические занятия</i>	8				8
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	2				2
		Зачет с оценкой				Зачет с оценкой
2.	Самостоятельная работа обучающихся	126			34	92
3.	Общая трудоемкость час	144			36	108
	з.е.	4			1	3



5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
1	Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга	Тема 1. Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга	2	Лекция с презентацией	2	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							4	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com . Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.	2	Лекция с презентацией	2	устный опрос, case-study, дискуссии.							6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем												
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Тема 3. Типология организационного консультирования	4	Лекция с презентацией	4	устный опрос, case-stady, дискуссии.								6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы, подготовка к докладов с презентациями
		Тема 4. Подготовительный этап процесса управленческого консультирования.	2	Традиционная лекция	2	устный опрос, case-stady, дискуссии.								8	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		1 контрольная точка			2	Тестирование по разделу, выполнение								6	Подготовка к текущей аттестации



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем												
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
						практических заданий									
3	Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса	Тема 5. Организация процесса управленческого консультирования.	2	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, case-study, выступления с эссе.								6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме
		Тема 6. <i>Внедрение изменений в деятельность организации.</i>	2	Традиционная лекция	2	устный опрос, выполнение практического задания, case-study								6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме, подготовка к практическому



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем												
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
														заданию	
		2 контрольная точка			2	Подготовка доклада с презентацией, анализ кейсов								6	Подготовка к текущей аттестации
4	Раздел 3. Методология управленческого консалтинга	Тема 7. Методы управленческого консультирования	4	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, case-study, групповые дискуссии								8	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка к групповым дискуссиям



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации				
		Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг	2	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case- study,									8	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с презентациями. подготовка к групповому проекту
		3 контрольная точка			2	Выполнение практических заданий									6	Подготовка к текущей аттестации



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		4 контрольная точка			2	Групповой проект					4		18	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация -4												
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой –2 часа												



Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, академические часы	Форма проведения консультации	СРО, академические часы	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, академические часы	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академические часы	Форма проведения практического занятия	Семинары, академические часы	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академические часы	Форма проведения лабораторной работы				
1	Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга	Тема 1. Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга	0,5	Лекция с презентацией	-	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							8	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.	0,5	Лекция с презентацией	1	устный опрос, case-stady, дискуссии.							10	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;
		Тема 3. Типология	1	Лекция с презентацией	1	устный опрос, case-stady, дискуссии.							8	Подготовка к устному опросу:



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		организационного консультирования												изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы, подготовка к докладов с презентациями
		Тема 4. Подготовительный этап процессуального консультирования.	1	Традиционная лекция	1	устный опрос, case-stady, дискуссии.							12	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		1 контрольная точка			-	Тестирование по разделу, выполнение практических заданий							8	Подготовка к текущей аттестации



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации			
3	Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса	Тема 5. Организация процессуального консультирования.	1	Лекция-дискуссия	1	устный опрос, case-study, выступления с эссе.								10	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме
		Тема 6. <i>Внедрение изменений в деятельность организации.</i>	0,5	Традиционная лекция	1	устный опрос, выполнение практического задания, case-study								8	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме, подготовка к практическому заданию



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		2 контрольная точка			-	Подготовка доклада с презентацией, анализ кейсов							8	Подготовка к текущей аттестации
4	Раздел 3. Методология управленческого консалтинга	Тема 7. Методы управленческого консультирования	1	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, case-study, групповые дискуссии							12	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка к групповым дискуссиям
		Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг	0,5	Лекция-дискуссия	1	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-study,							8	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
													литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с презентациями. подготовка к групповому проекту	
		3 контрольная точка			-	Выполнение практических заданий							8	Подготовка к текущей аттестации
		4 контрольная точка			-	Групповой проект				2			26	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация -4												



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов
			6		8					2		126	
			Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой –2 часа										

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.	Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга (4/8)	Основная литература 1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 210 с. - ISBN 978-5-394-03525-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=432124 2. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие / О.Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1906719 3. Ярковская, Т. В., Управленческий консалтинг : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : Русайнс, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-466-05590-0. — URL: https://book.ru/book/953049 (дата обращения: 05.03.2024). — Текст : электронный.
2.	Субъекты и объекты управленческого консультирования (6/10)	
3.	Типология организационного консультирования(6/8)	Дополнительная литература 1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/986901 2. Креативный менеджмент : учебник / под ред. д.э.н. проф. А. А. Степанова и д.э.н. доц. М. В. Савиной. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 252 с. - ISBN 978-5-394-03370-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081693 . 3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/24402. - ISBN
4.	Подготовительный этап процесса управленческого консультирования. (8/12)	
5.	Организация процесса управленческого консультирования(6/10)	



6.	Внедрение изменений в деятельность организации(6/8)	978-5-16-018789-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2059559 (дата обращения: 05.03.2024). – Режим доступа: по подписке. 4. Спивак, В. А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя : монография / В. А. Спивак. - Чебоксары : Среда, 2022. - 136 с. - ISBN 978-5-907561-59-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1930660
7.	Методы управленческого консультирования(8/12)	5. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cf6e68f3.77476668 . - ISBN 978-5-16-012742-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1015857
8.	Маркетинг консалтинговых услуг. (8/8)	
	Подготовка к контролю знаний (36/50)	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
		знать	уметь	владеть
ПК-1.	Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа			
	ПК 1.1. Определяет инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа	Методы управленческого анализа, инструментарий и типологию управленческого консалтинга	Определять инновационные направления деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа	Навыками определения инновационных направлений деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа
	ПК-1.3. Анализирует и разрабатывает организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов	Методы анализа организационных структур управления Методы проектирования организационных структур управления	Анализировать и разрабатывать организационные структуры управления	Навыками проводить анализ и разрабатывать организационные структуры управления с учетом реализуемых проектных решений
ПК-2.	Способен критически оценивать проблемные ситуации внешней и внутренней среды организации в процессе организации, выполнения и анализа результатов предпроектных исследований			
	ПК-2.1. Критически	Методы	Применять методы	Навыками



	оценивает проблемные ситуации внутренней и внешней среды организации, разрабатывает критерии рыночной привлекательности проектов	диагностики функциональных направлений деятельности организации, методы диагностики внешней среды, методы анализа рынка	диагностики функциональных направлений деятельности организации, методы диагностики внешней среды, методы анализа рынка	критически оценивать проблемные ситуации функциональных направлений деятельности организации
	ПК-2.2. Обосновывает содержание необходимых предварительных исследований, основных параметров управления и ограничений реализации проектов	Ограничения реализации проектов Методы решения проблем и обоснования организационных изменений	Применять методы решения проблем и обоснования организационных изменений с учетом ограничений реализации проектов	Навыками обоснования ограничений реализации проектов

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание методов управленческого анализа, инструментария и типологии управленческого консалтинга Умение определять инновационные направления деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа Владение навыками определения инновационных направлений деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент демонстрирует знание методов управленческого анализа, инструментария и типологии управленческого консалтинга Студент демонстрирует умение определять инновационные направления деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа Студент демонстрирует владение навыками определения инновационных направлений деятельности организации с учетом результатов управленческого анализа	Закрепление способности определять инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа
Знание методов анализа организационных структур управления, методов проектирования организационных	Тестирование, решение практических заданий, анализ кейсов, выполнение группового проекта	Студент демонстрирует знание методов анализа организационных структур управления, методов проектирования организационных структур	Закрепление способности анализировать и разрабатывать организационные структуры



<p>структур управления Умение анализировать и разрабатывать организационные структуры управления Владение навыками проводить анализ и разрабатывать организационные структуры управления с учетом реализуемых проектных решений</p>		<p>управления Студент демонстрирует умение анализировать и разрабатывать организационные структуры управления Студент демонстрирует Владение способностью проведения анализа и разработки организационных структур управления с учетом реализуемых проектных решений</p>	<p>управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов</p>
<p>Знание методов диагностики функциональных направлений деятельности организации, методов диагностики внешней среды, методов анализа рынка Умение применять методы диагностики функциональных направлений деятельности организации, методы диагностики внешней среды, методы анализа рынка Владение навыками критически оценивать проблемные ситуации функциональных направлений деятельности организации</p>	<p>Тестирование, решение практических заданий, анализ кейсов, выполнение группового проекта</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов диагностики функциональных направлений деятельности организации, методов диагностики внешней среды, методов анализа рынка Студент демонстрирует умение применять методы диагностики функциональных направлений деятельности организации, методы диагностики внешней среды, методы анализа рынка Студент демонстрирует способность критически оценивать проблемные ситуации функциональных направлений деятельности организации</p>	<p>Закрепление способности критически оценивать проблемные ситуации внутренней и внешней среды организации, разрабатывать критерии рыночной привлекательности проектов</p>
<p>Знание ограничений реализации проектов, методов решения проблем и обоснования организационных изменений Умение применять методы решения проблем и обоснования организационных изменений с учетом ограничений реализации проектов Владение навыками обоснования ограничений</p>	<p>Тестирование, решение практических заданий, выполнение группового проекта</p>	<p>Студент демонстрирует знание ограничений реализации проектов, методов решения проблем и обоснования организационных изменений Студент демонстрирует умение применять методы решения проблем и обоснования организационных изменений с учетом ограничений реализации проектов Студент демонстрирует способность обоснования ограничений реализации проектов</p>	<p>Закрепление способности обосновывать содержание необходимых предварительных исследований, основных параметров управления и ограничений реализации проектов</p>

реализации проектов			
---------------------	--	--	--

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

К критериям выставления оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (рефераты, доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (деловые игры, дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента;
- участие студента в работе организуемых кафедрой (филиалом) круглых столов, конференций и пр.;
- общий уровень правовой культуры, эрудиция в области правовых проблем.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой).

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	Оценка
-----------------	--------



Выполнено верно заданий	100% правильных ответов - десять баллов 90-99% правильных ответов - девять баллов 80-89% правильных ответов – восемь баллов 70-79% правильных ответов – семь баллов 60-69% правильных ответов – шесть баллов 50-59% правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование
-------------------------	---

Средство оценивания – решение практического задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

Предел длительности контроля	60 мин.
Критерии оценки	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
Показатели оценки	маж 10 баллов
9 – 10 баллов	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
7 – 8 баллов	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
5 – 6 баллов	одна задача решена верно, вторая правильно начата
3-4 балла	обе задачи правильно начаты
2 балла	одна задача практически решена

Средство оценивания – доклад с презентацией

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе с презентацией

Предел длительности контроля	10 мин.
Критерии оценки	- полнота раскрытия темы доклада, - уровень владения материалом, - наличие презентационных навыков, - обоснованность и креативность выводов
Показатели оценки	маж 10 баллов
9 – 10 баллов	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией, ярко выражены невербальные навыки
7 – 8 баллов	тема раскрыта полностью, но не очень выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы аудитории по теме выступления
5 – 6 баллов	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов
3-4 балла	тема не полностью раскрыта, имеются существенные пробелы во владении материалом, выводы не обоснованы
1-2 балла	тема не соответствует выданному заданию
0 баллов	доклад не подготовлен

Средство оценивания – решение кейсов

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов

Предел длительности контроля	40 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи);



	<ul style="list-style-type: none">– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников, полное соответствие критериям оценки
7 – 8 баллов	-не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
5 – 6 баллов	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
3-4 балла	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 35 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
11–15 баллов	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
16-20 баллов	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
21-26 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
30 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
31-32 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
35 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 25 из 75</i>

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации, и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении
Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой (дифференцированный зачет)

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний 	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, - последовательно и четко отвечает на вопросы билета, - демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; - подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
4 «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний 	<ul style="list-style-type: none"> - обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; - дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
3 «удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний 	<ul style="list-style-type: none"> - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; - усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу; - имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, - при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций
2 «неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний 	<ul style="list-style-type: none"> - не раскрыто основное содержание вопроса, - обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; - допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, - обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

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



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Раздел 1	тестирование по разделу, решение практических заданий	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Раздел 1,2	подготовка докладов с презентацией, анализ кейсов	0 - студент не подготовлен; 1-3 - доклад не оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; 4-5 - доклад подготовлен, но доля заимствованного текста более 70%; 6-7 - доклад содержит ошибки или неточности формулировок, превышает требования по объему, презентация условна; 8-9 - доклад отвечает требованиям по объему, но не полностью раскрыта тема выступления; 10 - студент подготовлен, владеет материалом, все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему доклада Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Раздел 2	выполнение практических заданий	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
18	Раздел 1,2	выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 16-20 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 21-26 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 30 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 31-33 - все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 35 - все требования к групповому проекту соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

7.3. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Контрольная точка №1. Тестовые задания

1	К консультированию по управлению кадрами согласно классификации Европейского справочника консультантов по управлению относят:
1	разработку программы поощрения работников
2	разработку новой продукции
3	контроль качества
4	планирование рабочих помещений и их оснащение
2	Метод, применяющийся в отношении материальных (вещественных) объектов, заключающийся в составлении перечня основных характеристик идеи или предмета и рассмотрении каждой из них на предмет возможности усовершенствования, называется методом:



1	разложения на части
2	экспертных оценок
3	наблюдения
4	латерального мышления
3	Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии:
1	новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
2	новая стратегия повторяет старую
3	новая стратегия не актуальна
4	новая стратегия не адаптирована к состоянию среды
4	Анализ каких компонентов определяет комплектность и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (персонал, производство, финансы, маркетинг):
1	внешних компонентов
2	внутренних компонентов
3	компонентов ближайшего окружения
4	компонентов дальнейшего окружения
5	Форма, в которой чаще всего осуществляются консультационные услуги:
1	устные разовые советы
2	устные, периодически повторяющиеся подробные советы
3	письменных, неофициальных замечаний и советов
4	консультационные проекты
6	Какая роль консультанта направлена на смягчение сопротивления внедрениям изменений внутри фирмы?
1	консультант- посредник
2	консультант- преподаватель
3	консультант- помощник
4	консультант-стратег
7	Какие методы предполагают, что управляющий обязан заблаговременно определять конечные результаты своих действий и разрабатывать программы работ по их достижению?
1	методы целевого управления
2	методы активного маркетинга
3	методы целенаправленного маркетинга
4	методы анализа и синтеза
8	Положительные стороны внутреннего консультанта (выберите два варианта ответа):
1	хорошее знание своей организации
2	ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций
3	быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации
4	ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются
9	Укажите основные трудности, возникающих при построении структуры организационной системы(выберите два варианта ответа):
1	определение существенности связей между элементами системы
2	выбор состава системы – ее элементов
3	определение уровней иерархии
4	определение комплекса маркетинга
10	К какому виду сопротивлений изменениям со стороны персонала относится желание не потерять что-то ценное (положение, власть, комфорт, материальную выгоду):
1	узкособственнический интерес
2	низкая терпимость к изменениям
3	непонимание и недостаток доверия руководству
4	разная оценка ситуации



11	Полная или частичная передача некоторых функций предприятия консалтинговых компаний с целью сосредоточения собственных усилий на решение ключевых стратегических задач:
1	аутсорсинг
2	рекрутмент
3	фандрайзинг
4	лизинг
12	Стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства или портфеля ценных бумаг:
1	мотивация
2	диверсификация
3	целеполагание
4	стратегия роста
13	Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:
1	стратегия предприятия
2	контроль реализации стратегии
3	управление стратегией
4	аудит
14	Что относится к методам решения содержательной части проблем (выберите два варианта ответа):
1	методы диагностики
2	методы решения проблем
3	методы выбора ролей консультанта и клиента
4	методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений
15	К методам стратегического анализа относится (выберите два варианта ответа):
1	ABC анализ
2	матрица БКГ
3	СТЕР-анализ
4	экономический анализ

Практические задания

Задание 1. Выберите соответствующие понятиям определения:

- 1: управленческое консультирование
- 2: деловые услуги
- 3: консультант
- 4: нормативный консалтинг

А: консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц

Б: виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства

В: физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе

Г: консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру, налогообложению, аудиту

1	2	3	4



Задание 2. Установите соответствие между типами консультантов и задачами, которые они выполняют:

- 1: консультанты по финансовому управлению
- 2: консультанты по управлению персоналом
- 3: консультанты по организации производства
- 4: консультанты по информационным технологиям

А: поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности

Б: содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса

В: инжиниринг, аудит и контроль качества

Г: проектирование и внедрение информационных технологии на предприятии

1	2	3	4

Задание 3. Установите соответствие между типами консультантов по их полномочиям и функциями.

1: Консультант-агитатор 2: Консультант-стратег 3: Консультант-преподаватель 4: Консультант-посредник	<i>А:</i> Пытается повлиять на клиента защитой или «продажей» организации систему планируемых изменений <i>Б:</i> Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы. <i>В:</i> Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента». <i>Г:</i> Выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.
---	---

1	2	3	4

Задание 4. Установите соответствие между причинами возникновения сопротивления изменениям и их характеристиками:

1: вероятность потери дохода или его источников вследствие безработицы, интенсификации труда

2: нежелание нарушать сложившуюся систему отношений, интересов, расстановки сил

3: отсутствие у людей убеждения в необходимости преобразований

4: страх потери влияния и авторитета руководителями

А: экономические

Б: организационные

В: социальные

Г: политические

1	2	3	4



Задание 5. Установите соответствие между понятием и его содержанием:

- 1: Области деятельности компании, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность функционирования организации в целом
- 2: Показатели, включающие в себя переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т.п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукта, качество, уровень обслуживания и др.)
- 3: Показатели, являющиеся интегральными индикаторами эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии компании положению дел в отрасли и т.д.).
- 4: Конкуренты, действующие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе

А: ключевые области компании

Б: оперативные показатели эффективности деятельности компании

В: стратегические показатели эффективности деятельности компании

Г: потенциальные

1	2	3	4

Задание 6. Установите соответствие между уровнями эффективности консультационной деятельности и их характеристиками:

- 1: Неэффективная
- 2: Малоэффективная
- 3: Среднеэффективная
- 4: Высокоэффективная

А: Нет положительного результата в заданном направлении или имеется некоторый благоприятный эффект, однако он сопровождается более значительными и неоправданными издержками материального, трудового, временного и духовного порядка

Б: Есть положительный результат, но он значительно ниже ожидаемого или связан с большими издержками, недостаточно оправданными с точки зрения современного уровня

В: В основном достигнут намеченный результат

Г: Максимальный положительный эффект при минимальных издержках

1	2	3	4

Задание 7. Установите соответствие между характеристиками услуг консалтинга и их определением:

- 1: Неосвязаемость
- 2: Неотделимость от источника
- 3: Непостоянство качества
- 4: Несохраняемость



А: Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы

Б: Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения

В: Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации

Г: Специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить

1	2	3	4

Задание 8. Установите соответствие между определением и понятием, которое оно характеризует:

1: процесс сознательного выбора лучшей альтернативы для решения проблемной ситуации

2: ограниченное право по руководству персоналом и использованию ресурсов организации

3: обязанность отвечать за принятие решения, его реализацию и последствия

4: система предоставления и передачи информации всем подразделениям и сотрудникам внутри организации, а также за ее пределами

А: принятие решения

Б: организационные полномочия

В: организационная ответственность

Г: коммуникация

1	2	3	4

Задание 9. Установите соответствие между понятием и его содержанием:

1: установление последовательности целевого соподчинения всех элементов организации

2: создание условий для достижения запланированных организацией целей

3: создание работоспособного коллектива для выполнения планов организации

А: сущность организационного процесса

Б: главная задача организационного процесса

В: цель организационного процесса

1	2	3

Задание 10. Установите последовательность выполнения задач, входящих в организационный процесс:

контроль исполнения обязанностей

определение взаимосвязей между организационными элементами

построение организационной структуры



распределение ресурсов и обязанностей
регулирование деятельности и взаимоотношений

Задание 11. Установите соответствие между основными понятиями консультирования по стратегическому менеджменту:

- 1: маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем
- 2: описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности
- 3: процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации
- 4: результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития

- А: видение
Б: миссия
В: стратегический менеджмент
Г: цели

1	2	3	4

Задание 12. Установите соответствие между определениями и их описанием:

- 1: превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий
- 2: активная административная работа, направленная на решение ряда задач
- 3: набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство
- 4: выполнение повторяющегося функционала, реализуемого в примерно одинаковых условиях по отработанным схемам взаимодействия

- А: воплощение стратегии
Б: управление реализацией стратегии
В: реализация стратегии
Г: операционная деятельность

1	2	3	4

Контрольная точка №2

Примерная тематика тем для подготовки презентаций

1. Эволюция принципов консалтинговой деятельности.
2. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России.
3. «Большая четверка»: история, структура, деятельность.
4. История возникновения и развития консалтинговой деятельности в США.
5. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в США.
6. Специфика экспертного консультирования.



7. Специфика проектного консультирования.
8. Специфика процессного консультирования.
9. Специфика обучающего консультирования.
10. Влияние кризисной ситуации на консультационный процесс.
11. Консультирование государственного сектора.
12. Профессионализм и этика в консультировании.
13. Сущность и специфика коучинга.
14. Консультирование в области PR.
15. Политическое консультирование.
16. Консультирование в области информационных технологий.
17. Консультирование в области общего и стратегического менеджмента.
18. Консультирование в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса.
19. Консультирование в области управления знаниями.
20. Консультирование в управлении маркетингом.
21. Консультирование по антикризисному управлению.
22. Консультирование по вопросам всеобщего управления качеством.
23. Консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности.
24. Консультирование по вопросам преобразования компании
25. Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями.
26. Консультирование по организационному развитию.
27. Консультирование по управлению операциями.
28. Консультирование по управлению человеческими ресурсами.
29. Консультирование по финансовому менеджменту.
30. Типы патологии организации и методы ее обнаружения.
31. Разработка программы изменений в компании.
32. Управление качеством в консультировании.
33. Социологические методы в управленческом консультировании.
34. Специфика ценообразования в консультационном бизнесе

Анализ кейса:

Дмитрий Петрович, начинающий и неопытный консультант по страхованию, проводил ознакомительную встречу с клиентом. Вице-президент потенциальной клиентской организации радушно его встретил и представил трём своим молодым подчинённым. После обмена светскими любезностями клиент сообщил консультанту, что их организация неправильно застраховалась от случая, связанного с ответственностью за продукты. Он поинтересовался, какой должна быть нормальная страховка для подобной компании и откровенно рассказал о своём ежегодном объёме продаж и возможных факторах риска. Дмитрия Петровича поразила прямолинейная манера кандидата, и он сразу же дал полную сводку о всех видах и сумме страховых полисов, которые потребовались бы для освобождения клиента от риска. Он также рассказал, какие компании предлагают наиболее выгодные страховые полисы. Закончив свою экспертную трактовку, он посмотрел на трёх служащих, сидящих по одну сторону, и заметил, как они подробно всё записывают. Вице-президент повернулся к этим людям и сказал: «Теперь вы узнали всё от умного профессионала-консультанта. Что теперь помешает вам сделать всё



в точности так, как он говорил?» (Вопрос, в котором уже содержался ответ, если это вообще вопрос.) Эти трое кивнули головами и вышли из комнаты. «Клиент» рассыпался в похвалах перед Дмитрием Петровичем, поблагодарив его и пообещав с ним связаться, если ему вновь понадобятся его услуги, а затем выпроводил его за дверь.

Задание 1. В чём состояла ошибка консультанта, потерявшего потенциального клиента? 2. Как следовало вести ознакомительную беседу, чтобы у клиента осталось впечатление о вашей осведомлённости и возможностях при решении его проблемы? 3. Какие действия консультанта должны предшествовать первой ознакомительной встрече? Обоснуйте свой ответ.

Контрольная точка №3

Практическое задание

Александр - начинающий консультант. 10 лет работал в консалтинговой структуре федеральной таможенной службы. Узнав о потребности компании А в разработке схем, направленных на оптимизацию таможенных платежей, он предложил им свои услуги, обозначив время выполнения проекта 3 недели и гонорар - \$ 3500. Руководитель компании А согласился, передал папку с необходимыми документами. Договорились, что контракт будет выслан по почте.

Вернувшись в офис компании А через неделю, он узнал, что руководитель компании был уволен и что теперь его место занял г-н Х. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении прежнего руководителя с Александром. В итоге Александр не получил ни контракта, ни вознаграждения за часть проделанной работы, ни продолжения сотрудничества.

Он поспешил к генеральному директору другой компании с предложением: «Я разработаю комплекс рекомендаций по оптимизацию таможенных платежей, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - \$ 5500. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Гендиректора это заинтересовало: «Ваше предложение звучит очень заманчиво, но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?» Александр ответил: «У меня есть вся документация вашего единственного конкурента». На что гендиректор велел ему покинуть компанию. Александр больше не консультант (если только он когда-либо был таковым).

Вопросы:

1. Что нарушил Александр?
2. Чем определяются правила поведения консультанта?
3. Как бы Вы поступили на месте директора второй компании?

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта на тему

Самостоятельно выбрать организацию для анализа. Провести анализ системы а) управления организацией; б) управления персоналом; в) управления маркетингом; г) управления производством; д) управления финансами; е) управления инновациями.

Выбор варианта согласовать с преподавателем.

Выявить недостатки и предложить способы их устранения, сделать прогноз эффективности предложенных рекомендаций.



Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Общая характеристика выбранного объекта исследования

2. Анализ национальных особенностей менеджмента

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС <http://znanium.com/>.

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой (дифференцированный зачет)

Примерная тематика вопросов к зачету с оценкой:

1. Консультации по вопросам управления инновационным проектом.
2. Становление рынка консалтинговых услуг в России.
3. Консультирование в области информационных технологий
4. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного процесса.
5. Консультирование в области общего и стратегического менеджмента.
6. Международная классификация консультационных услуг.
7. Консультирование в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса
8. Метод деловой игры в управленческом консультировании.
9. Консультирование в области управления знанием.
10. Методика построения дерева целей.
11. Консультирование в управлении маркетингом и дистрибуцией.
12. Методы получения информации в управленческом консультировании.
13. Консультирование государственного сектора.



14. Методы постановки диагноза.
15. Консультирование как профессиональная деятельность.
16. Основные типы консультационных организаций.
17. Консультирование по вопросам управления качеством.
18. Оценка качества консультационной услуги.
19. Консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности.
20. Понятие и цели управленческого консультирования.
21. Консультирование по вопросам преобразования компании.
22. Профессиональные компетенции консультанта.
23. Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями.
24. Понятие процесса консультирования. Краткая характеристика этапа «Внедрение изменений».
25. Консультирование по вопросам управления оборотным капиталом и ликвидностью.
26. Понятие процесса консультирования. Краткая характеристика этапа «Диагностика проблем».
27. Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью.
28. Понятие процесса консультирования. Краткая характеристика этапа «Завершение консультационных услуг».
29. Консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами.
30. Понятие процесса консультирования. Краткая характеристика этапа «Планирование действий».
31. Консультирование по вопросам экономической безопасности.
32. Понятие процесса консультирования. Краткая характеристика этапа «Подготовка к консультированию».
33. Консультирование по вопросу управления производством.
34. Российская классификация консультационных услуг.
35. Консультирование по общим вопросам управления.
36. Специфика консультационной услуги как товара.
37. Консультирование по разработке бизнес-планов.
38. Сущность и виды управленческого консультирования.
39. Консультирование по управлению операциями.
40. Управление консультационной фирмой.
41. Кризисное консультирование.
42. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант».
43. Характеристика экспертного консультирования
44. Этапы процесса консультирования: общая характеристика.
45. Характеристика процессного консультирования
46. Этические проблемы управленческого консультирования.
47. Характеристика обучающего консультирования
48. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг.
49. Особенности научного консультирования и сфера его применения.
50. Маркетинг консультационных услуг.

7.3.3. Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций в рамках изучения дисциплины «Управленческий консалтинг»

ПК-1. Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа



ПК 1.1. Определяет инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа

1	Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии:
1	новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
2	новая стратегия повторяет старую
3	новая стратегия не актуальна
4	новая стратегия не адаптирована к состоянию среды
2	Анализ каких компонентов определяет комплектность и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (персонал, производство, финансы, маркетинг):
1	внешних компонентов
2	внутренних компонентов
3	компонентов ближайшего окружения
4	компонентов дальнейшего окружения
3	Форма, в которой чаще всего осуществляются консультационные услуги:
1	устные разовые советы
2	устные, периодически повторяющиеся подробные советы
3	письменных, неофициальных замечаний и советов
4	консультационные проекты
4	Какая роль консультанта направлена на смягчение сопротивления внедрениям изменений внутри фирмы?
1	консультант- посредник
2	консультант- преподаватель
3	консультант- помощник
4	консультант-стратег
5	Какие методы предполагают, что управляющий обязан заблаговременно определять конечные результаты своих действий и разрабатывать программы работ по их достижению?
1	методы целевого управления
2	методы активного маркетинга
3	методы целенаправленного маркетинга
4	методы анализа и синтеза
6	Положительные стороны внутреннего консультанта (выберите два варианта ответа):
1	хорошее знание своей организации
2	ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций
3	быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации
4	ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются
7	Стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства или портфеля ценных бумаг:
1	мотивация
2	диверсификация
3	целеполагание
4	стратегия роста
8	Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:
1	стратегия предприятия
2	контроль реализации стратегии

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 38 из 75</i>

3	управление стратегией
4	аудит
9	Что относится к методам решения содержательной части проблем (выберите два варианта ответа):
1	методы диагностики
2	методы решения проблем
3	методы выбора ролей консультанта и клиента
4	методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений
10	К методам стратегического анализа относится(выберите два варианта ответа):
1	ABC анализ
2	матрица БКГ
3	СТЕР-анализ
4	экономический анализ

Вопросы открытого типа

1: Деловые услуги – это:

2: Организационное консультирование – это:

3: Выберите соответствующие понятиям определения:

- 1: управленческое консультирование
- 2: деловые услуги
- 3: консультант
- 4: нормативный консалтинг

А: консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц

Б: виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства

В: физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе

Г: консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру,

4. Установите соответствие между типами консультантов и задачами, которые они выполняют:

- 1: консультанты по финансовому управлению
- 2: консультанты по управлению персоналом
- 3: консультанты по организации производства
- 4: консультанты по информационным технологиям

А: поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности

Б: содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса

В: инжиниринг, аудит и контроль качества

Г: проектирование и внедрение информационных технологий на предприятии

5. Установите соответствие между типами консультантов по их полномочиям и



функциями.

1: Консультант-агитатор 2: Консультант-стратег 3: Консультант-преподаватель 4: Консультант-посредник	<i>А:</i> Пытается повлиять на клиента защитой или «продажей» организации систему планируемых изменений <i>Б:</i> Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы. <i>В:</i> Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента». <i>Г:</i> Выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками.
---	---

1	2	3	4

6: Установите соответствие между понятием и его содержанием:

- 1: Области деятельности компании, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность функционирования организации в целом
- 2: Показатели, включающие в себя переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т.п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукта, качество, уровень обслуживания и др.)
- 3: Показатели, являющиеся интегральными индикаторами эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии компании положению дел в отрасли и т.д.).
- 4: Конкуренты, действующие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе

А: ключевые области компании

Б: оперативные показатели эффективности деятельности компании

В: стратегические показатели эффективности деятельности компании

Г: потенциальные

1	2	3	4

7: Установите соответствие между уровнями эффективности консультационной деятельности и их характеристиками:

- 1: Неэффективная
- 2: Малоэффективная
- 3: Среднеэффективная
- 4: Высокоэффективная

А: Нет положительного результата в заданном направлении или имеется некоторый благоприятный эффект, однако он сопровождается более значительными и неоправданными издержками материального, трудового, временного и духовного порядка



Б: Есть положительный результат, но он значительно ниже ожидаемого или связан с большими издержками, недостаточно оправданными с точки зрения современного уровня

В: В основном достигнут намеченный результат

Г: Максимальный положительный эффект при минимальных издержках

1	2	3	4

8: Установите соответствие между характеристиками услуг консалтинга и их определением:

1: Неосвязаемость

2: Неотделимость от источника

3: Непостоянство качества

4: Несохраняемость

А: Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы

Б: Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения

В: Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации

Г: Специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить

1	2	3	4

9: Установите соответствие между определением и понятием, которое оно характеризует:

1: процесс сознательного выбора лучшей альтернативы для решения проблемной ситуации

2: ограниченное право по руководству персоналом и использованию ресурсов организации

3: обязанность отвечать за принятие решения, его реализацию и последствия

4: система предоставления и передачи информации всем подразделениям и сотрудникам внутри организации, а также за ее пределами

А: принятие решения

Б: организационные полномочия

В: организационная ответственность

Г: коммуникация

1	2	3	4

10: Установите соответствие между понятием и его содержанием:

1: установление последовательности целевого соподчинения всех элементов организации

2: создание условий для достижения запланированных организацией целей

3: создание работоспособного коллектива для выполнения планов организации



- А: сущность организационного процесса
Б: главная задача организационного процесса
В: цель организационного процесса

1	2	3

11. Установите соответствие между основными понятиями консультирования по стратегическому менеджменту:

- 1: маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем
2: описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности
3: процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации
4: результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития

- А: видение
Б: миссия
В: стратегический менеджмент
Г: цели

1	2	3	4

12: Установите соответствие между определениями и их описанием:

- 1: превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий
2: активная административная работа, направленная на решение ряда задач
3: набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство
4: выполнение повторяющегося функционала, реализуемого в примерно одинаковых условиях по отработанным схемам взаимодействия

- А: воплощение стратегии
Б: управление реализацией стратегии
В: реализация стратегии
Г: операционная деятельность

1	2	3	4

13: Установите последовательность набора конкретных действий по реализации стратегии:

- мотивация работников и создание корпоративной культуры
развитие компетенций и возможностей организации
соответствующее руководство



финансирование и выработка политики поддержки

14: Как называются внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации?

15: Как называются внешние факторы, которые эффективно благоприятствуют развитию организации?

16. Соотнесите методы, используемые при разработке стратегии, и их суть:

1: Этот подход сосредотачивается на природе рынков организации (особенно на оценке темпов их роста) и на конкурентной стратегии организации

2: Каждый вид хозяйственной деятельности оценивался в данной матрице по двум направлениям: привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия

3: Метод, широко используемый для анализа портфеля продукции (т.е. жизненного цикла для анализа эволюции продукта или рынка)

4: Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли

А: анализ портфеля заказов

Б: матрица Мак-Кинси

В: анализ жизненного цикла

Г: бенчмаркинг

1	2	3	4

17: Установите соответствие между названием вида программы действий для достижения уровня эффективности конкурентов и ее содержанием:

1: Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), и предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности.

2: Основная цель — имитировать успешные действия конкурентов, обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ

3: Изучая деятельность компаний из других отраслей, можно натолкнуться на новые, более эффективные подходы к организации бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами

4: Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положение дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации

А: «Работать лучше и упорнее»

Б: «Скопировать» конкурентов

В: «Превзойти» конкурентов

Г: «Изменить правила игры»

1	2	3	4

18: Установите последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

концепция общей стратегии
 миссия предприятия
 планирование
 стратегический анализ
 цели предприятия

19: Установите последовательность между основными элементами, составляющими процесс стратегического менеджмента:

стратегическое планирование
 реализация стратегии
 стратегический контроль
 регулирование

20: Установите последовательность особо значимых мероприятий при реализации инновационной стратегии:

выбор системы управления организацией
 политика организации
 разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах
 разработка организационной структуры
 реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля

21. Какие группы факторов подлежат анализу методом STEP?

22. Заполните матрицу Ансоффа.

		Продукт	
		Существующий	Новый
Рынок	Существующий		
	Новый		

23. Рассчитайте темпы роста рынка и относительную долю рынка товаров из представленной таблицы

Характеристика продуктового портфеля фирмы

№ продукта	Наименование продукции	Объем реализации, тыс.руб.		Доля рынка, 2022 г., %	
		2021 г.	2022 г.	фирмы	конкурента
1.	Соковыжималка	2900	2500	34	17
2.	Тележка двухколесная	590	649	33	21



3.	Ящик складной овощной	90	130	5	7
----	-----------------------	----	-----	---	---

24. Распределите факторы по матрице
- Высококвалифицированные сотрудники
 - Высокая текучесть кадров
 - Государственная поддержка индустрии
 - Дефицит производственных мощностей
 - Известный бренд
 - Инфляция
 - Недостаток собственных средств
 - Отсутствие ясных стратегических целей у руководства
 - Политическая и экономическая нестабильность
 - Рост спроса на продукт
 - Слабая маркетинговая политика
 - Снижение доходов населения
 - Собственное здание
 - Современные технологии
 - Уход с рынка основного конкурента
 - Широкий ассортимент

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

25. В таблице укажите группы факторов макросреды организации и какими конкретными факторами они представлены. Указать не менее 2 факторов в каждой группе. Например

Группа факторов	Фактор
Социальные факторы	1. Общественные ценности 2. Миграционные процессы 3.

26. Изобразите графически дерево целей

Ответ:

26. Установите соответствие между понятиями и их характеристиками:

- наблюдение, эксперимент, опрос
- информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели
- телефон, почта, личный контакт, интернет
- информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей

целей

- вторичные данные
- первичные данные



в: способ связи с аудиторией

г: методы исследования

1	2	3	4

27. Установите последовательность в стадиях процесса планирования новой продукции:

- экономический анализ
- разработка продукции
- проверка концепции
- пробный маркетинг
- оценка продукции
- коммерческая реализация
- генерация идей

28. Крупная фирма собирается открыть отель в 30 км от Москвы. Какие факторы внешней маркетинговой среды она должна учесть? Указать группу факторов, сам фактор, объяснить влияние.

29. Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

30. Дайте определение методу мозгового штурма, укажите основные этапы

31. Специальные приемы мыслительной деятельности, направленные на выявление перспектив эффективного развития управляемого объекта – это методы _____

32. Беседа организатора прогнозной деятельности с экспертом-прогнозистом о будущем состоянии предприятия и его среды – это метод _____

ПК-1.3. Анализирует и разрабатывает организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов

1	К консультированию по управлению кадрами согласно классификации Европейского справочника консультантов по управлению относят:
1	разработку программы поощрения работников
2	разработка новой продукции
3	контроль качества
4	планирование рабочих помещений и их оснащение
2	Метод, применяющийся в отношении материальных (вещественных) объектов, заключающийся в составлении перечня основных характеристик идеи или предмета и рассмотрении каждой из них на предмет возможности усовершенствования, называется методом:
1	разложения на части
2	экспертных оценок
3	наблюдения



4	латерального мышления
3	Укажите основные трудности, возникающих при построении структуры организационной системы(выберите два варианта ответа):
1	определение существенности связей между элементами системы
2	выбор состава системы – ее элементов
3	определение уровней иерархии
4	определение комплекса маркетинга
4	К какому виду сопротивлений изменениям со стороны персонала относится желание не потерять что-то ценное (положение, власть, комфорт, материальную выгоду):
1	узкособственнический интерес
2	низкая терпимость к изменениям
3	непонимание и недостаток доверия руководству
4	разная оценка ситуации
5	Полная или частичная передача некоторых функций предприятия консалтинговых компаний с целью сосредоточения собственных усилий на решение ключевых стратегических задач:
1	аутсорсинг
2	рекрутмент
3	фандрайзинг
4	лизинг

Задания открытого типа

1: Установите соответствие между причинами возникновения сопротивления изменениям и их характеристиками:

- 1: вероятность потери дохода или его источников вследствие безработицы, интенсификации труда
- 2: нежелание нарушать сложившуюся систему отношений, интересов, расстановки сил
- 3: отсутствие у людей убеждения в необходимости преобразований
- 4: страх потери влияния и авторитета руководителями

- А: экономические
Б: организационные
В: социальные
Г: политические

1	2	3	4

2: Установите последовательность выполнения задач, входящих в организационный процесс:

- контроль исполнения обязанностей
- определение взаимосвязей между организационными элементами
- построение организационной структуры
- распределение ресурсов и обязанностей
- регулирование деятельности и взаимоотношений



3: Руководитель компании на разных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО) применял управленческие практики, рекомендуемые Л. Грейнером. Соотнесите стадии жизненного цикла и выбираемые организацией приоритеты.

1.	Рост через креативность
2.	Рост через директивное руководство
3.	Рост через делегирование
4.	Рост через координацию
А	производство и продажи
Б	эффективность операций
В	расширение рынка
Г	консолидация (объединение усилий) организации

1	2	3	4

4: Руководитель компании на разных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО) применял управленческие практики, рекомендуемые Л. Грейнером. Соотнесите стадии жизненного цикла и выбираемую организацией оргструктуру.

1.	Рост через креативность
2.	Рост через директивное руководство
3.	Рост через делегирование
4.	Рост через координацию

А	неформальная оргструктура
Б	централизованная и функциональная оргструктура
В	децентрализованная оргструктура
Г	линейно-штабная и продуктовая оргструктура

1	2	3	4

5: Руководитель компании на разных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО) применял управленческие практики, рекомендуемые Л. Грейнером. Соотнесите стадии жизненного цикла и выбираемую организацией систему контроля.

1.	Рост через креативность
2.	Рост через директивное руководство
3.	Рост через делегирование
4.	Рост через координацию

А	контроль рыночных результатов
Б	контроль стандартов и затрат
В	контроль отчетов и прибыли
Г	контроль планов и инвестиций

1	2	3	4

6: Каждая организация за период своего существования и функционирования проходит несколько стадий развития, соответствующих теории жизненного цикла организации (ЖЦО). Соотнесите ключевые задачи организации и стадию ее ЖЦ.

1.	Стадия создания (зарождения) организации
2.	Стадия роста организации
3.	Стадия зрелости организации
4.	Стадия упадка

А	привлечение дополнительных ресурсов для увеличения потенциала компании
Б	обеспечение баланса между текущей и инновационной деятельностью
В	совместно с потребителями определять политику организации, производственную и научно-техническую
Г	введение режима экономии всех видов ресурсов

1	2	3	4

ПК-2. Способен критически оценивать проблемные ситуации внешней и внутренней среды организации в процессе организации, выполнения и анализа результатов предпроектных исследований

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1	Вопросы, которыми занимаются консультанты по административному управлению:
1	оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, оценка эффективности менеджмента, прогнозирование
2	формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, управление офисом, обработка данных, система административного контроля
3	вопросы финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, оценки капитальных вложений, размещения акций и паев на рынке
4	вопросы подбора сотрудников, планирования рабочей силы, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, системы поощрения и вознаграждения, мотивации
2	Что из перечисленного является определением экспресс-диагностики?
1	позволяет в сжатые сроки составить общее представление о ситуации, в которой находится компания, оценить перспективы её развития, увидеть наиболее острые проблемы, нарушающие её нормальное функционирование, и описать возможные пути их разрешения
2	позволяет определить текущее состояние дел компании, оценить её инновационный потенциал, детально изучить проблемы, очерченные на этапе экспресс-диагностики, и выявить причины их возникновения
3	позволяет систематизировать информацию о проблемах компании и ранжировать их по степени важности
4	позволит определить спектр преобразований, в которых нуждается компания для поступательного улучшения своих производственно-экономических показателей
3	Особенности организации производства на предприятии при составлении матрицы SWOT-анализа найдут отражение в квадрантах
1	Сила/слабость
2	Возможность



3	Угроза
4	Нет правильного ответа
4	СТЕР-анализ предусматривает анализ:
1	Микросреды предприятия
2	Макросреды предприятия
3	Внутренней среды предприятия
4	Все перечисленное
5	Понятие макросреды производственного предприятия включает:
1	силы, влияющие на деятельность предприятия непосредственно
2	силы, не влияющие на деятельность предприятия
3	силы, влияющие на микросреду, в которой работает производитель
4	конкурентные преимущества предприятия
6	Стратегический анализ внешней среды позволяет ответить на следующие вопросы
1	что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами
2	как работает используемая стратегия
3	какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
4	может ли компания конкурировать по стоимости
7	Основной формой для сбора первичных данных при диагностике социально-психологического климата является:
1	анкета
2	панель
3	эксперимент
4	наблюдение
8	Системный анализ - это
1	конструктивное направление исследования процессов управления
2	совокупность методов и моделей, направленных на всестороннее исследование организации
3	методы изучения задач системы управления
4	проведение типологического анализа элементов системы и их связей
9	Метод получения фактических данных, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи:
1	опрос
2	эксперимент
3	наблюдение
4	беседа
10	Метод получения фактических данных, предполагающий объединение в одной группе лиц, обладающих разным типом творческого мышления, чтобы иметь возможность сочетать разные методы.
1	морфологический анализ
2	метод «дневных грез»
3	метод «группового гения»
4	метод Дельфи
11	Техническое задание включает в себя (выберите два варианта ответа):
1	размер вознаграждения консультанта
2	личные дела сотрудников клиентской организации
3	сроки выполнения проекта
4	распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией
12	Диаграмма БКГ в зоне хозяйствования с позиций "звезды" предлагает фирме:
1	по возможности избавляться от этих стратегических хозяйственных единиц, если нет причин сохранять



2	жестко контролировать капиталовложения и передавать избыток денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы
3	специально изучать, чтобы установить реальные возможности перехода на более выгодные позиции при дополнительных капиталовложениях
4	оберегать и укреплять эти позиции
13	Особенности компаний малого бизнеса, влияющие на процесс консультирования(выберите два варианта ответа):
1	Сотрудники компании – низкоквалифицированные кадры
2	менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия
3	Компания использует методику выборочного контроля
4	компания действует в географически ограниченном регионе
14	Оценка эффективности консалтингового проекта должна включать в себя(выберите два варианта ответа):
1	планирование действий после завершения проекта
2	предварительный диагноз проблемы
3	оценку качества взаимодействия консультанта с сотрудниками организации-клиента
4	определение эффективности использования выделенных на проект финансовых и других ресурсов
15	К методам творческого мышления относят (выберите два варианта ответа):
1	метод баллов
2	метод наблюдения
3	метод «дневных грез»
4	метод «мозгового штурма»

Задания открытого типа

1. Расположите в логическом порядке этапы метода синектики:

Оперативные механизмы: игра с метафорами, используются аналогии родственные проблеме и проблема, как понятая, раскрывается еще больше.

Постановка проблемы и разделение ее на несколько частей. Обдумывание проблемы

Принятие окончательного решения и проведение научно-исследовательских работ. Важным элементом является критическая оценка идей экспертами и доведение ее до практики.

Психологическое состояние: эта фаза подразумевает особое состояние ума к проблеме как она понята, идет размышление над ней. Используются все виды аналогий.

Точка зрения: на этой фазе происходит переход от аналогии к конкретному решению, идее.

2. Установите соответствие между типами консультационных фирм по их определениям:

- 1: Многопрофильные
- 2: Специализированные
- 3: Лидерские
- 4: Партнерские

А: управленческое консультирование в таких организациях является вспомогательной услугой, _____ дополняющей _____ другие

Б: в определенной области управленческого консультирования, особенно на которую в данный _____ момент _____ существует _____ повышенный _____ спрос

В: _____ складываются _____ вокруг _____ высококлассного _____ специалиста

Г: группа консультантов, каждый из которых специализируется в определенной области, имеет свою клиентуру и может работать независимо от остальных. Но они предпочитают



иметь общий офис и вспомогательные службы. Время от времени они участвуют в проектах друг друга

1	2	3	4

3: В мировой практике применяются четыре основные формы оплаты консалтинговых услуг. Установите соответствие между формами оплаты и их характеристиками

1: повременная оплата	А: представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации Б: при таком виде оплаты консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования В: в данном случае цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультанта, или как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.) Г: включает в себя несколько форм оплаты. Данный метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная, что результаты проекта очень важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг
2: фиксированная недифференцированная оплата	
3: процент от стоимости объекта консультирования или результата	
4: комбинированная оплата	

1	2	3	4

4: Установите соответствие между значимыми факторами внешней среды, воздействующими на работу организаций и их содержанием:

- 1: научные и технологические нововведения, происходящие, как в конкретных отраслях, так и в обществе в целом
- 2: демографические характеристики, обычаи, ценности и нормы населения страны
- 3: платежеспособность населения и предприятий, уровень безработицы в стране и регионе



4: законодательная и нормативная деятельность федерального правительства и органов местной власти

- А: технологические факторы
- Б: социокультурные факторы
- В: состояние экономики
- Г: политические факторы

1	2	3	4

5: Установите соответствие между характеристикой и типом стратегических зон хозяйствования:

- 1: Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. Они приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста
- 2: Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. Их необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход
- 3: Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От них нужно избавляться
- 4: Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. Их необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться

- А: «Звезды»
- Б: «Дойные коровы»
- В: «Собаки» («Хромые утки»)
- Г: «Трудные дети» («Дикие кошки»)

1	2	3	4

6: Установите соответствие между методом анализа и его характеристикой:

- 1: Ситуационный анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга
- 2: Многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов
- 3: Графически этот метод представляет собой четыре квадрата, построенные в двухмерной системе координат «темпы роста продаж» (вертикальная ось) и «относительная доля рынка» (горизонтальная ось). При ее построении темпы роста объемов продаж товара делят на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне
- 4: Методика учета внешних факторов: социальных, технологических, экономических, политических



- А: SWOT-анализ
Б: матрица МакКинзи
В: матрица БКГ
Г: STEP-анализ

1	2	3	4

7: Установите последовательность этапов представления результатов ситуационного анализа включает:

заклучение относительно конкурентной позиции
индикаторы стратегической деятельности
анализ конкурентной силы
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть

8. Наиболее популярный метод управленческого консультирования, в ходе которого специалисты определяют положение дел в компании, анализируя ее преимущества и недостатки, а также выявляют возможности и угрозы со стороны рынка.

9: Установите соответствия между методами управленческого консультирования и их определениями:

1: SWOT-анализ	А: анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.
2: STEP-анализ	Б: маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, влияющих на бизнес компании.
3: коучинг	В: метод, в процессе которого человек помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.
4: аутсорсинг	Г: передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании.

1	2	3	4

10: Установите последовательность этапов процесса консультирования (от начального до заключительного)

выявление и обоснование оптимальных вариантов УК
контроль исполнения
поиск возможных вариантов новых решений
разработка планов действий
сбор, проверка, перепроверка фактов, версий, впечатлений
тщательная диагностика

11: Расположите этапы процесса поиска и выбора консультационной фирмы в логическом порядке
разработка технического задания для консультационных фирм
составление предварительного списка консультационных фирм



составление окончательного списка кандидатов
выбор консультационной и приглашение к участию в конкурсе
анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм, а также оценка личностных и профессиональных качеств консультантов
объявление результатов конкурса
разработка проекта контракта

12. Впишите правильный ответ. Специалист в какой-либо области, получивший подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации, это — _____ консультант.

13: Впишите правильный ответ. Физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе, - это _____.

14. При этом виде консультирования консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов. Назовите вид консультирования.

15. Установите соответствие между видами диагностики и их общей характеристикой:

- 1: Предварительная
- 2: Независимая
- 3: Активная
- 4: Экспресс-диагностика
- 5: Диагностическое интервью

А: Проводится до начала управленческой консультации

Б: Проводится внешним консультантом по заказу

В: Проводится с использованием таких методов обучения, как деловые игры, мозговые штурмы и пр.

Г: Проводится при отсутствии времени на длительное изучение объекта

Д: Имеет целью за счет специально сформулированных вопросов, задаваемых в определенной последовательности, расширить ментальные рамки респондента, разрушить стереотипы

1	2	3	4	5

16: Установите соответствие между наименованием разделов контракта и их содержанием:

- 1: Преамбула
- 2: Общие условия
- 3: Специальные условия
- 4: Заключительная часть

А: место и время заключения, наименования сторон и т.д.

Б: обязанности сторон, определения и толкования, срок действия, порядок расчета и т.д.



В: форс-мажорные обстоятельства, арбитражная оговорка и т.д.

Г: юридические адреса сторон, приложения и т.д.

1	2	3	4

17: Установите соответствие между критериями выбора консультационных фирм и оцениваемыми показателями:

1: Имидж консультационной фирмы (консультанта)

2: Профессиональная компетентность

3: Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента

4: Затраты на консультационные услуги

А: Репутация в деловой среде, репутация среди консультантов, книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами

Б: Компетентность консультантов и фирмы в требуемой области, глубокое знание отрасли клиента, знания и умения использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми

В: Связи среди консультантов, связи в деловой среде, умение вести переговоры

Г: Размер гонораров, формы оплаты труда

1	2	3	4

18: Расположите этапы процесса подготовки к консультированию в логическом порядке:

заключение контракта на консультирование

первоначальные контакты с клиентом

предварительный диагноз проблемы

составление плана задания

формулирование предложений клиенту

19: Последовательно расположите этапы внедрения изменений в организации-клиенте:

выбор стратегии изменения

наблюдение за изменениями

проведение анализа факторов, необходимых для осуществления изменений

проведение анализа, позволяющего определить проблемы и силы организации

20: Установите последовательность основных этапов процесса экспертного оценивания

выбор метода получения экспертной информации и способов её обработки

обработка и анализ результатов экспертизы

опрос экспертов (экспертиза)

подбор экспертной группы и формирование при необходимости анкет опроса

составление отчёта

формирование группы управления и оформление решения на проведение экспертного оценивания

формирование цели и задач экспертного оценивания



21: Установите соответствие между методами консультирования и задачами, которые они выполняют:

- 1: методы диагностики
- 2: методы решения проблем
- 3: методы реализации
- 4: методы работы с клиентом

А: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр

Б: дерево решений, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем

В: экспериментальная проверка, формирование рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний

Г: сотрудничество и помощь клиенту в осуществлении изменений, обучение и тренировка персонала клиентной организации

1	2	3	4

22: Установите этапы процесса разработки стратегий предприятия в правильную последовательность:

- предварительное формулирование целей
- анализ потенциала предприятия
- поиск и оценка рыночных возможностей
- детальная разработка стратегий
- внедрение

23: Установите соответствие между данными целями и их содержанием:

- 1: завоевание позиций (долей) на рынке
- 2: достижение количественных и качественных параметров выпускаемой продукции
- 3: удовлетворение социальных потребностей работников
- 4: достижение прибыли работы организации

А: маркетинговые цели

Б: производственные цели

В: социальные цели

Г: финансовые цели

1	2	3	4

23: Установите последовательность фаз процесса внедрения оргпроекта:

- контроль
- мотивация персонала
- подготовка и переподготовка кадров
- становление проекта



управленческое воздействие

24: Установите последовательность мероприятий организационного проектирования:
внедрение организационного проекта
выбор стратегии организационного развития
выпуск полного комплекта рабочей документации
комплексное обследование объекта проектирования
разработка общей концепции проектируемой системы
создание новой организационной модели и структуры

25: Установите последовательность зависимости организационных целей в порядке убывания их значимости:

миссия
оперативные цели
операционные цели
официальные функциональные цели

26. Процесс творческого мышления имеет пять стадий. Расставьте их в правильном логическом порядке:

инкубация
мыслительные усилия
озарение
оценка
подготовка

27: Установите соответствие между методами активизации мышления и их характерными чертами:

1: максимальное количество всевозможных вариантов решения
2: построение аналогий
3: перенесение признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект
4: подведение к решению задач с помощью наводящих вопросов
А: мозговой штурм
Б: метод синектики У.Гордона
Г: метод фокальных объектов
Д: метод контрольных вопросов

1	2	3	4

28: Установите последовательность этапов применения ТРИЗ

Определить задачу и сформулировать ее (проблема как дана и проблема как понятна)
Найти противоречие и то, что мешает решить задачу (в чем проблема ситуации)
Выделить ресурсы, которыми обладаем
Применить уже имеющиеся приемы решений (в пространстве, временной экран, решение из других областей и так далее)



Проанализировать решение и понять, можно ли его улучшить

29: Установите соответствие между стадиями процесса генерации идей и их содержанием:

- 1: подготовительный
- 2: инкубация идей
- 3: просветление
- 4: оценка привлекательности
- 5: заключительный анализ и представление проекта

А: проведение процедур сбора информации и анализа

Б: форма появляющихся идей на данной ступени принимает вид метафоры, определения, гиперболы, сравнения, олицетворения, аргументации в пользу характеристик объекта разрабатываемого фирменного стиля

В: выявление символа, отражающего позицию торговой марки посредством имиджевого аппарата

Г: выявление степени соответствия набросков шаблону восприятия потребителей и ожидаемой модели - целевой аудитории

Д: проведение заключительной оценки проектов фирменного стиля на соответствие необходимому уровню выразительности, универсальности, гибкости и адекватности

1	2	3	4	5

30: Установите последовательность этапов генерации идей:

- заключительный анализ и представление проекта
- инкубация идей
- оценка привлекательности
- подготовительный
- просветление

31. Соотнесите тип консультанта с его характеристикой

1. Такие консультанты являются «предметными» экспертами. Примерами консультантов этого типа могут быть специалисты по прямым продажам или консультанты по методам исследований.

2. Консультанты-люди с обширным знанием работы отрасли, которых нанимают для того, чтобы лучше разобраться в конкретном секторе бизнеса.

3. Этот тип консультантов обращает внимание на внутренние процессы, связанные с управлением, — такие как аутсорсинг, логистика, налаживание взаимодействия между подразделениями и т д

4. Такие консультанты дают возможность взглянуть на любую ситуацию по-новому, что не всегда могут сделать сотрудники организации, обладают выдающейся деловой интуицией и критическим мышлением

А. Нишевые консультанты

Б. Отраслевые консультанты

В. Специалисты-управленцы

Г. Стратегические консультанты

1	2	3	4



--	--	--	--

32. Назовите профессиональные компетенции консультанта на уровне личностных качеств.

33. Соотнесите вид управленческого консультирования и задачу, которую он решает

1	Консультирование в области PR
2	Консультирование в области информационных технологий
3	Консультирование в области общего менеджмента
4	Консультирование в области стратегического менеджмента

А	Решение проблем клиента в сфере коммуникационной деятельности или во взаимодействии с ключевыми аудиториями.
Б	Анализ структуры предприятия и его информационных потоков, анализ рабочих мест персонала с целью внедрения информационных технологий
В	Принципы существования организации, ее основные цели или миссии, правила и стратегии бизнеса, всеобъемлющее планирование, структурирование и управление
Г	Разработка корпоративной стратегии

1	2	3	4

34. Соотнесите вид управленческого консультирования и задачу, которую он решает

1	Консультирование в области социальной роли и социальной ответственности бизнеса
2	Консультирование в области управления знаниями
3	Консультирование в управлении маркетингом
4	Консультирование по антикризисному управлению

А	Разработка системы принятия бизнес-решений с учётом общественного мнения, понимания включённости бизнеса в социокультурную среду и прямой зависимости успеха дела от её благополучия
Б	Решение проблем клиента в области управления информацией, знаниями и интеллектуальным капиталом.
В	Ревизия применяемых методов и подходов, анализ практики применения маркетинговых инструментов, определение результативности маркетинга.
Г	Выявление фактического положения предприятия-должника на товарных, финансовых, ресурсных и прочих рынках. Анализ деятельности предприятия-должника в экономической, инвестиционной и хозяйственной области.

1	2	3	4



35. Соотнесите вид управленческого консультирования и задачу, которую он решает

1	Консультирование по вопросам всеобщего управления качеством
2	Консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности
3	Консультирование по вопросам преобразования компании
4	Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями

А	Решение задач по вопросам достижения высоких потребительских свойств продукции
Б	Аудит производственных процессов и затрат на персонал
В	Оптимизация структур управления и выстраивание систем взаимодействия и контроля между компаниями группы
Г	Проблемы квалифицированной технической и управленческой помощи

1	2	3	4

36. Соотнесите вид управленческого консультирования и задачу, которую он решает

1	Консультирование по организационному развитию
2	Консультирование по управлению операциями
3	Кадровый консалтинг
4	Финансовое консультирование

А	Различные аспекты управления организацией, а также консультирование отдельных подразделений.
Б	Разработка и управление процессами, ресурсами и системами контроля, используемыми в ходе выпуска товаров и оказания услуг при требуемом уровне качества и оптимальных затратах
В	Проведению аттестации в сфере труда, оценка персонала
Г	Предоставление руководству компании эффективных механизмов, поддерживающих всю систему управления от планирования и до принятия важных финансовых решений

1	2	3	4

37. Установите соответствие между понятиями и определениями:

1	контроль
2	контроллинг
3	мониторинг
4	анализ

А	составная часть управления экономическими объектами и процессами с
---	--



	целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями
Б	система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации
В	наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления
Г	метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы

1	2	3	4

38. Что исследуется с помощью функциональной диагностики

39. Какие параметры используются при проектировании матрицы распределения административных функций управления (РАФУ)?

40. Структуризация проблемы - это...

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

Занятия семинарского типа по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводятся в форме практических занятий.

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Очная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга			
	Тема 1. Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга	ПЗ – устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссия	2
	Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консалтинга	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	2
	Тема 3. Типология организационного консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	4

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 62 из 75</i>

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Тема 4. Подготовительный этап процесса управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	2
	Контрольная точка №1	Тестирование по разделу, выполнение практических заданий	
Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса			
	Тема 5. Организация процесса управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, выступление с эссе	4
	Тема 6. Внедрение изменений в деятельность организации	ПЗ – устный опрос, выполнение практического задания, решение кейсов	2
	Контрольная точка №2	Подготовка докладов с презентацией, анализ кейсов	
Раздел 3. Методология управленческого консультирования			
	Тема 7. Методы управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, групповые дискуссии	4
	Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг	ПЗ – устный опрос, выступление студентов с докладами и эссе, решений кейсов	2
	Контрольная точка №3	ПЗ – выполнение практических заданий	
	Контрольная точка №4	Групповой проект	
	Итого 2 семестр		20

Заочная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
Раздел 1. Сущность и развитие управленческого консалтинга			
	Тема 1. Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга	ПЗ – устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссия	-
	Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консалтинга	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	1
	Тема 3. Типология организационного консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	1
	Тема 4. Подготовительный этап процесса управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, дискуссия	1
	Контрольная точка №1	Тестирование по разделу, выполнение практических заданий	
Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса			
	Тема 5. Организация процесса управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, выступление с эссе	1

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 63 из 75</i>

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Тема 6. Внедрение изменений в деятельность организации	ПЗ – устный опрос, выполнение практического задания, решение кейсов	1
	Контрольная точка №2	Подготовка докладов с презентацией, анализ кейсов	
Раздел 3. Методология управленческого консультирования			
	Тема 7. Методы управленческого консультирования	ПЗ – устный опрос, решение кейсов, групповые дискуссии	2
	Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг	ПЗ – устный опрос, выступление студентов с докладами и эссе, решений кейсов	1
	Контрольная точка №3	ПЗ – выполнение практических заданий	
	Контрольная точка №4	Групповой проект	
	Итого 3 семестр		8

Раздел I. Сущность и развитие управленческого консалтинга

1. Понятие, сущность и задачи управленческого консалтинга.

Цель: закрепить знания об управленческом консалтинге как науке и виде деятельности

1. Выделите основные подходы к определению сущности управленческого консультирования.
2. В чем различие понятий «консалтинг» и «деловые услуги»? Раскройте сущность термина «менеджмент-консалтинг» (по ФЕАКО).
3. Раскройте основные источники развития организационного консультирования.
4. Опишите функциональный и профессиональный подходы к процессу консультирования.
5. Каковы цель и виды консультационной деятельности?
6. Исторические корни управленческого консультирования.
7. Сравнение различных определений консалтинга.
8. Цель и задачи консультирования.
9. Типы консультационной деятельности.

2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

Цель: закрепить знания об участниках консалтингового процесса и сформировать навык выбора консультанта

1. Основные типы консультационных организаций.
2. Международная классификация консультационных услуг.
3. Российская классификация консультационных услуг.
4. Классификация консультантов: по сферам деятельности организации; дженералисты и специалисты; внутренние и внешние консультанты.
5. Роли консультанта в управленческом консультировании.
6. Достоинства и недостатки внешних и внутренних консультантов.
7. Выделите критерии профессионализма консультационной деятельности и требования к профессиональным и личностным качествам консультантов по управлению.
8. Каковы причины и основания обращения к консультантам.



9. Опишите процесс выбора консультационной фирмы, внешних консультантов.
Кейс

К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести:

- «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем».
 - «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».
 - «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».
 - «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».
 - «Мы не хотим разыгрывать «романы». У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».
 - «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего».
- Из этих суждений можно сделать вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

Задание

1. Как убедить российского клиента в необходимости использования управленческого консалтинга в бизнесе? Приведите 3-4 аргумента в пользу приобретения консультационных услуг
2. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования

Кейс «Как выбирают клиенты»

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Заместитель генерального директора ЗАО ПАКК В. Финогенов указывает на некоторые моменты, которые могут оказать помощь в этом выборе¹:

1 Особенности национального консалтинга // Эксперт. 2001. № 33.

- Прежде всего необходимо лично встретиться с потенциальным консультантом. При этом большое значение имеет то, о чем говорит консультант, — об абстрактных успехах своей фирмы или о конкретных реализованных проектах. Настораживающим моментом может послужить готовность консультанта «с порога» решить любую задачу.
- Большое значение имеет также то, как и что рассказывает консультант о своих клиентах. Профессиональный консультант никогда не позволит себе раскрыть конфиденциальные подробности или говорить о клиентах неуважительно.
- О многом могут сказать рекламные материалы консультанта, а также визитные карточки его сотрудников. Информативность и хорошее полиграфическое исполнение свидетельствуют о солидности фирмы.



- Документ, содержащий коммерческое предложение, должен быть хорошо структурирован и оформлен, отражать постановку задачи и методы ее решения.
- Предлагаемый консультантом состав команды для выполнения консалтингового проекта и описание предыдущего опыта компании должны убедительно свидетельствовать о способности компании успешно решить поставленную задачу.
- Надежным источником информации о консультанте и о консалтинговой компании являются отзывы предыдущих клиентов.

Задание:

1. Какими личностными качествами на Ваш взгляд должен обладать консультант?
2. В чем состоит проблема совместимости консультанта и клиента?

3. Типология организационного консультирования

Цель: закрепить знания о видах и типах управленческого консалтинга

1. Выделите признаки организационного консультирования и его типология
2. Дайте характеристику экспертному; процессному и обучающему организационному консультированию
3. Раскройте особенности объектов консультирования по организационным изменениям, по общему управлению, по финансовому управлению, по управлению кадрами, по маркетингу, по вопросам производства, по информационным технологиям.

Кейс

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моде-лей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации.

В подобной ситуации (а их бывает довольно много - недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?



Задание

1. Составьте план обследования состояния дел в организации.
2. В чем Вы видите основную проблему в работе отдела по сбыту?
3. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией сбыта на предприятии Вы бы предложили? Как поступить с выявленными в ходе исследования сложными проблемами?

Раздел 2. Основные стадии консультационного процесса

4. Подготовительный этап процесса управленческого консультирования

Цель: закрепить знания в области методики анализа управленческих проблем, сформировать навыки осуществления предварительной диагностики проблем, разрабатывать техническое задание на консалтинг, умения заключать договор на оказание консалтинговых услуг

1. Каковы источники и пути получения исходных данных для диагностики проблем в организациях.
2. Сущность процесса диагностирования организаций в процессе подготовки к консультированию.
3. Выделите методики анализа проблем в организациях.
4. SWOT-анализ
5. Техническое задание на консалтинг: структура и содержание.
6. Заключение договора на оказание консалтинговых услуг.

5. Организация процесса управленческого консультирования.

Цель: закрепить знания в области разработки консультационного проекта и сформировать умения планирования работы над консалтинговым проектом.

1. Каково назначение планирования действий по внедрению изменений.
2. Опишите технологию создания консультационного проекта
3. Дайте характеристику системе оценок результатов работы по консультационному проекту.
4. Этапы процесса консультирования
5. Разработка программы изменений в компании
6. Управление качеством в консультировании
7. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).

6. Внедрение изменений в деятельность организации

Цель: закрепить знания по процессу реализации предложений консультантов и сформировать навыки разработки программы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

1. Опишите процесс сопротивления изменениям в организациях при реализации рекомендаций консультантов.
2. Какова важность внедрения предложений консультантов в деятельность организаций?



3. Выделите особенности процесса обучения и подготовка кадров в консультируемой организации.
4. Опишите мировой опыт в оценке результатов работы консультанта.
5. Каковы возможные направления оценки результатов консультирования?
6. Охарактеризуйте социальный аспект эффективности управленческого консультирования.
 1. Социологические методы в управленческом консультировании
 2. Система кайдзен: основные принципы и направления.

Раздел 3. Инструментарий управленческого консалтинга

7. Методы управленческого консультирования: типология и характеристика

Цель: закрепить знания по типологии методов управленческого консультирования.

1. Раскройте сущность понятий методик, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.
2. Выделите основные классификационные признаки методов консультирования.
3. Методы диагностики.
4. Методы решения проблем.
5. Методы реализации.
6. Методы работы с клиентом (человеческие).
7. Каковы возможности использования основных методов в работе консультантов?
 1. Метод деловой игры в управленческом консультировании.
 2. Консультационная беседа как средство управления
 3. Стратегическое значение информации и роль базы данных в управленческом консультировании.

8. Матричные и экспертные методы управленческого анализа

Цель: сформировать навыки и умения применять методы управленческого консультирования.

1. STEP-анализ
2. SWOT-анализ
3. BCG-матрица
4. GE-матрица
5. Метод Дельфи
6. Мозговой штурм
7. Метод сценариев

9. Маркетинг консалтинговых услуг.

Цель: закрепить знания в области маркетинга услуг, сформировать навык разработки программы продвижения услуг управленческого консультирования.



1. Специфика консалтинговой услуги.
2. Особенности ценообразования на рынке консалтинговых услуг.
3. Специфика продвижения консалтинговых услуг.
4. Современное состояние и проблемы управленческого консультирования

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. - 210 с. - ISBN 978-5-394-03525-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432124>
2. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие / О.Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906719>
3. Ярковская, Т. В., Управленческий консалтинг : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : Русайнс, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-466-05590-0. — URL: <https://book.ru/book/953049> (дата обращения: 05.03.2024). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>
2. Креативный менеджмент : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. А. Степанова и д.э.н., доц. М. В. Савиной. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2019. — 252 с. - ISBN 978-5-394-03370-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081693>.
3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-018789-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2059559> (дата обращения: 05.03.2024). — Режим доступа: по подписке.
4. Спивак, В. А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя : монография / В. А. Спивак. - Чебоксары : Среда, 2022. - 136 с. - ISBN 978-5-907561-59-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1930660>
5. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cfbe68f3.77476668. - ISBN 978-5-16-012742-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015857>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 69 из 75

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <https://znanium.com/>. Доступ свободный
2. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>. Доступ свободный
3. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>. Внутрисетевой доступ в читальном зале библиотеки и в компьютерных классах учебных корпусов.
4. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/>. Доступ свободный
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. Доступ свободный
6. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: <http://www.minfin.ru>. Доступ свободный
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: <http://www.nalog.ru>. Доступ свободный
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Доступ свободный
9. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/>. Доступ свободный
10. Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей». Режим доступа: <https://rspp.ru/>. Доступ свободный
11. Профессиональное издательство. Практический журнал «ПЭО» (Планово-экономический отдел). Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
12. Профессиональное издательство. Практический журнал «Справочник экономиста». Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
13. Научный журнал «Современные проблемы сервиса и туризма». Режим доступа: <https://stcc.rgutspubl.org/index.php/1>. Доступ свободный
14. Словарь финансовых терминов и экономических понятий. Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>. Доступ свободный
15. Словари по экономике. Режим доступа: <http://economics.niv.ru/>. Доступ свободный

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
4. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
5. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbstd.gks.ru/>. Доступ свободный
6. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный



7. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: https://profi.wciom.ru/open_projects/. Доступ свободный
8. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>. Доступ свободный
9. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. Доступ свободный
10. База данных ИНИОН (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://inion.ru/ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/>. Доступ свободный
11. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>. Доступ свободный
12. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>. Доступ свободный
13. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://nlr.ru/>. Доступ свободный
14. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. Доступ свободный
15. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/>. Доступ свободный
16. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>. Доступ свободный
17. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>. Доступ свободный
18. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): финансовая статистика». Режим доступа: https://fingramota.econ.msu.ru/documents/financial_statistics/. Доступ свободный

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управленческий консалтинг» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Практические занятия по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводятся в специализированном кабинете, оснащённом стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Виды лекций:

Академическая (традиционная) лекция - это традиционно вузовская учебная лекция. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие



большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы;

Лекция-дискуссия - это наиболее распространенная и сравнительно простая форма активного вовлечения слушателей в учебный процесс. Она предполагает максимальное включение обучающихся в интенсивную беседу с лектором путем умелого применения псевдо диалога, диалога и полилога. В этом случае средствами активизации выступают отдельные вопросы к аудитории, организация дискуссии с последовательным переходом её в диспут, создание условий для возникновения альтернатив.

Преимущество этой формы перед обычной лекцией состоит в том, что она привлекает внимание слушателей к наиболее важным вопросам темы, определяет содержание, методы и темп изложения учебного материала с учетом особенностей аудитории.

Лекция-визуализация (лекция с презентацией). Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Эти материалы должны обеспечивать систематизацию имеющихся у слушателей знаний, предъявление новой информации, задание проблемных ситуаций и возможные разрешения;

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основных управленческих функций, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Практические занятия проводятся в форме семинара-заслушивания и обсуждения эссе и докладов, деловой игры, решения ситуационных задач, решения кейсов с последующей дискуссией, ролевой игры, интерактивного опроса, индивидуального практикума, case-study, выполнения группового проекта.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com;
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к практическим заданиям;
- подготовку реферативного обзора.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 72 из 75</i>

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекторное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска