

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Максимов Алексей Борисович

Должность: директор департамента по образовательной политике

Дата подписания: 10.11.2023 16:52:09

Уникальный программный ключ:

8db180d1a3f02ac9e60521a5672742755c18b1d8

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

экономики и управления

А.В. Назаренко

30.05 2022 г.



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

Направление подготовки/специальность

**38.03.01 Экономика**

Профиль/специализация

**Цифровая экономика и финансы предприятий**

**Консалтинг**

Квалификация

**бакалавр**

Формы обучения

**очная**

Москва, 2022 г.

**Разработчик(и):**

Доцент кафедры «Экономика и организация»,  
к.ю.н., доцент



А.В. Фадеева

**Согласовано:**

Заведующий кафедрой «Экономика и организация»,  
д.э.н., профессор



В.Д. Секерин

Руководитель образовательной программы  
д.э.н., профессор



А.Е. Горохова

## ***Содержание***

- 1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине*
- 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы*
- 3. Структура и содержание дисциплины*
  - 3.1 Виды учебной работы и трудоемкость*
  - 3.2 Тематический план изучения дисциплины*
  - 3.3 Содержание дисциплины*
  - 3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий*
  - 3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)*
- 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение*
  - 4.1 Нормативные документы и ГОСТЫ*
  - 4.2 Основная литература*
  - 4.3 Дополнительная литература*
  - 4.4 Электронные образовательные ресурсы*
  - 4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение*
  - 4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы*
- 5. Материально-техническое обеспечение*
- 6. Методические рекомендации*
- 7. Фонд оценочных средств*
  - 7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения*
  - 7.2 Шкала критерия оценивания результатов обучения*
  - 7.3 Оценочные средства*

## 1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

**Цель дисциплины «Консалтинг»** - Целью освоения дисциплины является формирование компетенции обучающегося в области бизнес-консалтинга, а также формирование у студентов базового комплекса знаний, умений и навыков, необходимых для реализации консалтинговой деятельности в сфере бизнес-коммуникаций.

**Задачи изучения дисциплины** – Рассмотреть основные этапы становления консультационных услуг; Раскрыть сущность бизнес-консалтинга, определить перечень задач, которые решает управленческое консультирование в сфере бизнес-коммуникаций; Рассмотреть специфику диагностики, методов анализа и решения проблем, принятых в консалтинге, актуальных в современном бизнесе; Рассмотреть профессиональные и квалификационные требования к специалисту в области бизнес-консалтинга

Обучение по дисциплине «Консалтинг» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

<b>Код и наименование компетенций</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК-1.2. Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК-1.3. Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Консалтинг» относится к обязательной части блока Б.1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

Дисциплина «Консалтинг» взаимосвязана логически и содержательно методически со следующими дисциплинами ОПОП: Дисциплины (модули): трудовое право, государственное регулирование экономики, социальная политика государства, деловые коммуникации и навыки ведения переговоров; технологическое предпринимательство; антикоррупционное регулирование.

### 3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа).

#### Виды учебной работы и трудоемкость

##### 3.1.1. Очная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры
			8
<b>1.</b>	<b>Аудиторные занятия</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
	в том числе:		
1.1	Лекции	24	24
1.2	Семинарские/ практические занятия	24	24
1.3	Лабораторные занятия	-	-
<b>2.</b>	<b>Самостоятельная работа</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
	в том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	48	48
2.2	Подготовка к тестированию	24	24
2.3	Самостоятельное решение задач	24	24
	<b>Промежуточная аттестация</b>		
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		<b>Экзамен</b>
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

**Тематический план изучения дисциплины**  
(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

п/п	Разделы/ темы дисциплины	Трудоемкость, час				
		Все го	Аудиторная работа			
			Л ек ц и и	Пр ак ти че ские за ня ти я	Ла бо ра то рные за ня ти я	Пр ак ти че ская по дг от ов ка
1.	Введение в управленческое консультирование	48	2	2	-	-
2.	Становление и развитие управленческого консалтинга	48	2	2	-	-
3.	Основы управленческого консалтинга	48	2	2	-	-
4.	Субъекты и объекты, формы и методы управленческого консультирования	48	2	2	-	-
5.	Организация консультант клиентского сотрудничества	48	2	2	-	-
6.	Методология управленческого консалтинга	48	2	2	-	-
7.	Поведенческие и коммуникационные аспекты управленческого консультирования	48	4	4	-	-
8.	Организация консалтингового бизнеса	48	4	4	-	-
9.	Особенности управленческого консалтинга в России	48	4	4		
10.	Оценка результатов управленческого консалтинга					
	<b>Итого</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### 4. Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Введение в управленческое консультирование**

Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития. Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности. Анализ проблем клиентской организации. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов. Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика

##### **Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга**

Возникновение и становление управленческого консалтинга. Современное состояние, тенденции и перспективы рынка консалтинговых услуг за рубежом. Развитие управленческого консалтинга в России. Состояние и проблемы консалтингового рынка в России.

##### **Тема 3. Основы управленческого консалтинга**

Стадии и этапы управленческого консультирования. Начало работы. Первый контакт клиентом и формирование коммерческого предложения. Диагностирование. Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез. Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению. Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией. Обучение персонала клиента работе в новых условиях. Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.

#### **Тема 4. Субъекты и объекты, формы и методы управленческого консультирования**

Субъект и объект консультирования. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Основные типы внешних консультантов. Организационные формы управленческого консалтинга. Методы реализации различных форм управленческого консультирования.

#### **Тема 5. Организация консультант клиентского сотрудничества**

Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги. Принципы организации консультант клиентских отношений. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ. Содержание завершающего консультационного отчета.

#### **Тема 6. Организация консультант клиентского сотрудничества**

Предмет, метод, система и источники семейного права России. Понятие и виды трудовых правоотношений. Трудовой договор, коллективный договор и соглашения: понятие, виды, содержание, стороны, а также порядок заключения и прекращения их действия. Занятость и трудоустройство. Понятие, виды рабочего времени и времени отдыха. Заработная плата. Дисциплина труда. Ответственность работника. Охрана труда.

#### **Тема 6. Методология управленческого консалтинга**

Системный подход к решению управленческих проблем. Сбор и анализ данных на объекте консультирования. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг. Оценка результатов консультирования.

#### **Тема 7. Поведенческие и коммуникационные аспекты управленческого консультирования**

Особенности и психологические проблемы взаимодействия «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Правила работы в команде. Управление организационными изменениями.

#### **Тема 8. Организация консалтингового бизнеса**

Создание консультационной организации. Экономика и стратегия консультационной организации. Типы организационных структур консультационных организаций. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.

#### **Тема 9. Особенности управленческого консалтинга в России**

Характеристика российских консультационных организаций. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.

#### **Тема 10. Оценка результатов управленческого консалтинга**

Качество и уникальность консультационных услуг. Установка критериев и внесение их в договор. Оценка процесса консультирования.

### **Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий**

#### **3.4.1. Семинарские/практические занятия**

1.	Введение в управленческое консультирование
----	--

2.	Становление и развитие управленческого консалтинга
3.	Основы управленческого консалтинга
4.	Субъекты и объекты, формы и методы управленческого консультирования
5.	Организация консультант клиентского сотрудничества
6.	Методология управленческого консалтинга
7.	Поведенческие и коммуникационные аспекты управленческого консультирования
8.	Организация консалтингового бизнеса
9.	Особенности управленческого консалтинга в России
10.	Оценка результатов управленческого консалтинга

### 3.4.2. Лабораторные занятия

Лабораторные занятия по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

### Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

### Учебно-методическое и информационное обеспечение

#### Нормативные документы и ГОСТы

Нормативные документы и ГОСТы при изучении дисциплины не используются.

#### 4.2 Основная литература:

1 Шебураков, И. Б. Кадровые резервы в Российской Федерации / И. Б. Шебураков, Л. Н. Татарина. — Москва : Дело, 2021 — 128 с. — ISBN 978-5-85006-349-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124071.html>

2 Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебник / Л. С.

Вечер. — Минск : Вышэйшая школа, 2020 — 384 с. — ISBN 978-985-06-3264-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120124.html>

3 Управление кадровой безопасностью организации : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Долженкова, Е. В. Камнева, А. Л. Сафонов [и др.] ; под редакцией Ю. В.

Долженковой. — Москва : Прометей, 2022 — 286 с. — ISBN 978-5-00172-241-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125640.html>

#### 4.3 Дополнительная литература:

1 Бурмистров, А. Н. Кадровое делопроизводство и стандартизация труда : учебное пособие /

А. Н. Бурмистров, М. П. Синявина, О. В. Калинина. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020 — 104 с. — ISBN 978-5-

7422-7046-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт].

— URL: <https://www.iprbookshop.ru/116130.html>

2 Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В.



Камнева ; под редакцией Ю. В. Долженковой. — Москва : Прометей, 2021 — 264 с. — ISBN

978-5-00172-062-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART

: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125619.html>

3 Основы современного управления: теория и практика : учебник / А. Т. Алиев, В. Н. Боробов,

А. Ф. Глисин [и др.] ; под редакцией А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021 — 526 с. — ISBN 978-5-394-04292-8. — Текст : электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/107813.html>

#### **4.4. Электронные образовательные ресурсы:**

ЭОР по дисциплине «Консалтинг» <https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=11631>

#### **4.5. Дополнительные электронные образовательные ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» ([www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru))
2. Национальная электронная библиотека (НЭБ) (<https://rusneb.ru/>)
3. Образовательная платформа ЮРАЙТ ([www.urait.ru](http://www.urait.ru))
4. ЭБС «IPR SMART» (<https://www.iprbookshop.ru/>)

#### **Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. Программы пакета Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

#### **Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия». - URL: <http://www.consultant.ru/online/> (дата обращения: 16.02.2022). – Режим доступа: свободный.

### **5. Материально-техническое обеспечение**

1. Лекционная аудитория.
2. Аудитория для проведения практических занятий.
3. Компьютерный класс с выходом в Интернет.
4. Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.
5. Аудитория для самостоятельной работы.
6. Библиотека, читальный зал.

### **6. Методические рекомендации**

#### **6.1. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Самостоятельная работа студентов направлена на решение следующих задач:

При изучении дисциплины «Консалтинг» необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента. Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам.

Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны: – изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса; – выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, технологическому диктанту, контрольной работе; – продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, написания тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

## 7. Фонд оценочных средств

### 7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК-1.2. Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК-1.3. Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски

### 7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

#### 7.2.1. Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенций УК-1, УК-10; индикаторы ИУК-1.1, ИУК-1.2 ИУК-1.3, ИУК-10.1, ИУК-10.2, ИУК-10.3))

Оценка **«отлично»** выставляется за ответ, который содержит исчерпывающее раскрытие всех вопросов (в пределах полученных знаний), развернутую аргументацию каждого вывода и утверждения, построен логично и последовательно, подкреплен примерами из разработанных уроков. Ответ должен продемонстрировать свободное владение нормами литературного языка и методической терминологией, содержать ссылки на освоенную учебную литературу.

Оценка **«хорошо»** выставляется за ответ, который содержит полное, но не исчерпывающее освещение всех вопросов, сокращенную аргументацию основных положений, допускает нарушение логики и последовательности изложения материала, а теоретические вопросы не подкрепляет иллюстративным материалом. В ответе допускаются стилистические ошибки, неточное употребление терминов.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется за ответ, который содержит неполное освещение предложенных в билете вопросов, поверхностно аргументирует основные положения, в изложении допускает композиционные диспропорции, нарушения логики и последовательности изложения материала, не иллюстрирует теоретические положения примерами из разработанных конспектов уроков. Встречаются речевые ошибки, неправильное употребление терминов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется за ответ, который содержит неправильное освещение поставленных вопросов, ошибочную аргументацию, фактические и речевые ошибки, допускает неверные умозаключения.

### 7.2.3. Критерии оценки результатов тестирования

(формирование компетенций УК-1, УК-10; индикаторы ИУК-1.1, ИУК-1.2 ИУК-1.3, ИУК-10.1, ИУК-10.2, ИУК-10.3))

<b>Оценка (стандартная)</b>	<b>Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)</b>
<i>«отлично»</i>	<i>85-100 %</i>
<i>«хорошо»</i>	<i>70-79%</i>
<i>«удовлетворительно»</i>	<i>50-69%</i>
<i>«неудовлетворительно»</i>	<i>менее 50%</i>

### 7.2.4 Критерии оценивания письменных работ (рефератов, докладов, эссе)

<b>Критерии оценивания:</b>	
«Отлично»	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
«Удовлетворительно»	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
«Неудовлетворительно»	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Максимальное время выступления: до 7 мин

### 7.2.5 Критерии оценивания задач (кейс-заданий)

<b>Критерии оценивания:</b>	
Оценка «отлично» выставляется, если задача решена полностью, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ.	
Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу.	
Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена частично.	
Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если решение неверно или отсутствует.	
<b>Регламент проведения мероприятия оценивания</b>	
1.	Предел длительности решения задачи
2.	Внесение исправлений в представленное решение
3.	Комментарии преподавателя

### **Критерии оценки устного опроса (собеседования)**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу, но затрудняется в ответах на некоторые вопросы; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, но не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы, в основном умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если показаны недостаточные знания теоретического материала, основных понятий излагаемой темы, не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий; анализ практического материала был нечёткий.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».

## **7.4 Оценочные средства**

### **7.4.1. Текущий контроль**

(формирование компетенций УК-1, УК-10; индикаторы ИУК-1.1, ИУК-1.2 ИУК-1.3, ИУК-10.1, ИУК-10.2, ИУК-10.3))

#### **Примеры задач для решения на практических занятиях:**

##### **Задача 1:**

Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

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

##### **Задача 2:**

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным

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

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам: 1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты. 2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами. 3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Задание 1. Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам?

### **Примеры тестовых заданий:**

Вопрос №1.

Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

Варианты ответов:

1. финансовый аудит;
2. разработка миссии и стратегии компании;

3. тренинг командообразования;
4. консультация юриста.

Вопрос №2.

К внутреннему консалтингу относятся:

Варианты ответов:

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

Вопрос №3. Основная задача консультирования

Варианты ответов:

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

Вопрос №4.

Основная цель обращения к консультантам государственных предприятий

Варианты ответов:

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

Вопрос №5.

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

Варианты ответов:

1. один
2. два
3. три
4. четыре

### **7.3.2. Промежуточная аттестация**

(формирование компетенций УК-1, УК-10; индикаторы ИУК-1.1, ИУК-1.2 ИУК-1.3, ИУК-10.1, ИУК-10.2, ИУК-10.3))

- 1 Соотношение управленческого консалтинга и других профессиональных услуг в сфере бизнес коммуникаций
- 2 Развитие консалтинга как инновационной технологии развития учреждений в условиях рыночной экономики
- 3 Специфика деятельности внешнего и внутреннего консультанта
- 4 Методы анализа проблемных ситуаций, стимулирующих обращение руководителей к профессиональным консультантам
- 5 Оценка качества консалтинговых услуг
- 6 Алгоритм поиска и отбора консультантов
- 7 Специфика предоставления консалтинговых услуг в РФ
- 8 Перспективы развития управленческого консалтинга в сфере бизнес-коммуникаций
- 9 Стадии процесса консультирования. Характеристика консалтингового процесса и консалтингового проекта
- 10 Тендер, техническое задание в консалтинге



- 11 Техника интервьюирования, разработанная в компании McKinsey
- 12 Методика разработки решения проблем компании McKinsey
- 13 Постпроектная стадия консалтингового процесса. Основные проблемы
- 14 Реинжиниринг бизнес-процессов как направление консалтинговой деятельности
- 15 Анализ основных ошибок консультантов при разработке коммуникационных компаний
- 16 Бенчмаркинг: специфика, особенности в сфере бизнес-коммуникаций
- 17 Методика контрольного сравнения как метод консалтингового исследования
- 18 Всеобщее управление качеством: специфика, особенности в сфере бизнес-коммуникаций
- 19 Коучинг: специфика, особенности в бизнес-консалтинге
- 20 Поведенческие роли консультанта в процессе консультирования
- 21 Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент»
- 22 Понятие «управленческий консалтинг». Основные виды консультационных услуг
- 23 Основные профессиональные объединения оказываемых услуг
- 24 Функциональные потребности современных учреждений в консалтинговых услугах
- 25 Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности
- 26 Классификация консалтинговых организаций и услуг
- 27 Консультирование, как вид предпринимательской деятельности
- 28 Маркетинговые методы и мероприятия в консалтинге
- 29 Способы преодоления межкультурных барьеров в коммуникационном процессе при разработке консалтингового проекта
- 30 Основные виды документации, сопровождающей стадии консалтингового проекта: предпроектную, проектную, постпроектную
- 31 Понятие «Консалтинг». Функциональные потребности современного бизнеса и роль консалтинга в бизнес-процессах
- 32 Крупнейшие консалтинговые компании мира
- 33 Законодательное регулирование консалтинговой деятельности
- 34 Ценообразование в консалтинговом процессе
- 35 Развитие политического консультирования в США
- 36 Политический консалтинг в России
- 37 Политический маркетинг и политическая реклама как объекты политического консалтинга
- 38 Консалтинг политического конфликта
- 39 Политическая система общества и исследование политических ресурсов.
- 40 Использование современных информационных технологий в консалтинговом процессе.
- 41 Методика оказания консультационных услуг по формированию и поддержанию имиджа политической структуры и лидера
- 42 Современные политтехнологии
- 43 Национальные модели политического консалтинга
- 44 Роль управленческого консультирования в рыночной экономике
- 45 Становление управленческого консультирования в России
- 46 Особенности управления консультирующей организацией
- 47 Учет национальных стереотипов в практике консультирования
- 48 Модели консультирования: экспертное, процессное, обучающее
- 49 Договор на оказание консалтинговых услуг. Консалтинговый
- 50 Субъекты консалтинга и его типы