

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 01.03.2022 22:29:49
Уникальный программный ключ:
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79
Рассмотрено и одобрено на заседании
учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе


личная подпись В.В. Шутенко
инициалы, фамилия

« 26 » июля 2021 г.

Протокол № 11 от 26.07.2021

Председатель совета


личная подпись В.В. Шутенко
инициалы, фамилия

Урзов Владимир Алексеевич

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управленческое консультирование

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление человеческими ресурсами
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Дифференцированный зачет	8	9	9

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2021

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	приобретение теоретических знаний и выработке практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования, необходимых для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.
Задачи дисциплины	-ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности; -обучение теории и практики проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов; -закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Основы управления персоналом и тайм-менеджмента Правоведение Рекрутмент Самоменеджмент Управление персоналом Этика профессиональной деятельности
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Государственная итоговая аттестация

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений			
УК-2.1	Знать: виды ресурсов и ограничений для решения профессиональных задач; основные методы оценки разных способов решения задач; действующее законодательство и правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность	обладает знанием видов ресурсов и ограничений для решения задач управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом; знанием основных методов оценки разных способов решения задач управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом; знанием действующего законодательства и правовых норм, регулирующие профессиональную деятельность в сфере управленческого консультирования применительно к управлению человеческими ресурсами и персоналом	Тест

УК-2.2	<p>Уметь: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения;</p> <p>анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов;</p> <p>использовать нормативно-правовую документацию в сфере профессиональной деятельности</p>	<p>обладает умением проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом;</p> <p>анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов данных задач;</p> <p>умением использовать нормативно-правовую документацию в сфере управленческого консультирования применительно к управлению человеческими ресурсами и персоналом</p>	Выполнение реферата
УК-2.3	<p>Владеть: методиками разработки цели и задач проекта;</p> <p>методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта,</p> <p>навыками работы с нормативно-правовой документацией</p>	<p>владеет навыками применения методик разработки целей, задач и мероприятий по управленческому консультированию в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом;</p> <p>навыками использования методов оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости мероприятий по управленческому консультированию в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом;</p> <p>навыками работы с нормативно-правовой документацией в сфере управленческого консультирования применительно к управлению человеческими ресурсами и персоналом</p>	Кейс
<p>ПК1 Способен собирать, обрабатывать, анализировать и интерпретировать информацию, определять источники и направления ее поиска, формировать базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом</p>			
ПК-1.1	<p>Знать: методики сбора и обработки информации, источники и направления ее поиска, методы анализа и интерпретации информации;</p> <p>технологии формирования базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом</p>	<p>обладает знанием методик сбора и обработки информации, источников и направлений ее поиска, методов анализа и интерпретации информации для целей управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом;</p> <p>знанием технологий формирования базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом на основе использования технологий управленческого консультирования</p>	Тест

ПК-1.2	Уметь: собирать и обрабатывать информацию, определять источники и направления ее поиска, осуществлять анализ и интерпретацию информации, формировать базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом	обладает умением собирать и обрабатывать информацию, определять источники и направления ее поиска, осуществлять анализ и интерпретацию информации для целей управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом; умением формировать базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом на основе использования технологий управленческого консультирования	Презентация
ПК-1.3	Владеть: навыками применения методов, способов и технологий поиска, сбора, обработки, системного анализа, интерпретации информации; навыками формирования базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом	владеет навыками применения методов, способов и технологий поиска, сбора, обработки, системного анализа, интерпретации информации для целей управленческого консультирования в сфере управления человеческими ресурсами и персоналом; навыками формирования базы данных для обеспечения решений и процессов управления человеческими ресурсами и персоналом на основе использования технологий управленческого консультирования	Кейс

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3

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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3

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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
7.	Поведенческие и коммуникационные аспекты управленческого консультирования	Особенности и психологические проблемы взаимодействия «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Правила работы в команде. Управление организационными изменениями.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
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.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
10.	Оценка результатов управленческого консультирования	Качество и уникальность консультационных услуг. Установка критериев и внесение их в договор. Оценка процесса консультирования.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ПК-1.2 ПК-1.1 ПК-1.3

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 8 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	7
2.	3	1	0	2	7
3.	4	2	0	2	7
4.	4	2	0	2	7
5.	3	2	0	1	7
6.	3	2	0	1	7
7.	3	2	0	1	7
8.	3	2	0	1	7

9.	3	1	0	2	7
10.	3	1	0	2	7
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	34	16	0	16	74

Форма обучения: очно-заочная, 9 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	8
2.	2	1	0	1	8
3.	2	1	0	1	8
4.	3	2	0	1	7
5.	3	2	0	1	8
6.	3	1	0	2	7
7.	2	1	0	1	8
8.	3	1	0	2	7
9.	2	1	0	1	8
10.	2	1	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	26	12	0	12	82

Форма обучения: заочная, 9 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	9
2.	1	1	0	0	9
3.	2	1	0	1	8
4.	2	1	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	2	1	0	1	8
7.	2	1	0	1	8
8.	2	1	0	1	8
9.	1	0	0	1	9
10.	1	0	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4

	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	18	8	0	8	90

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «ПК-1.1»

Вопрос №1 .

Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

Варианты ответов:

1. да
2. нет

Вопрос №2 .

Метод сбора первичной информации, изучающий поведение объекта исследования в реальной обстановке, фиксирующий результат прошлого поведения, — это:

Варианты ответов:

1. наблюдение
2. имитация
3. опрос
4. анкетирование

Вопрос №3 .

Отражение фрагмента жизнедеятельности организации, состоящего из множества людей, предметов, отношений, качеств, процессов, действий и восприятия их в сознании участников — это:

Варианты ответов:

1. Проблема
2. Процедура
3. Ситуация
4. Задача

Вопрос №4 .

Приоритеты проблем определяются методами

Варианты ответов:

1. анализа сил воздействия и устранения узких мест
2. дерева целей и графы проблем
3. анализа взаимного влияния и анализа проблем
4. концепции идеальной системы и сравнения

Вопрос №5 .

Способность воспринимать, использовать и порождать новшества, решать проблемы новыми способами называется:

Варианты ответов:

1. внедрением инноваций
2. интеллектуальными возможностями
3. инновационным потенциалом
4. интеллектом нововведений

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Презентация для формирования «ПК-1.2»

1. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
2. Классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
3. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
4. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов. консультанта.
5. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга.
6. Партнерские отношения «клиент-консультант».
7. Регламент отношений «клиент-консультант».
8. Специфика управленческого консалтинга в государственном секторе России.
9. Основные направления политического консалтинга.
10. Институциональные факторы развития политического консалтинга.
11. Управленческий консалтинг в системе регионального развития России.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
---------	---

Кейс для формирования «ПК-1.3»

Ситуация. 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?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Тест для формирования «УК-2.1»

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 объектам консультирования относятся:

Варианты ответов:

1. частные и государственные предприятия
2. зарубежная консультационная организация
3. ассоциация консультантов

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-2.2»

1. Консультирование в области управления маркетингом.
2. Консультирование в области финансового управления.
3. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
4. Консультирование в области бухгалтерского учета.
5. Консультирование в области управления персоналом.
6. Консультирование в области организации производства.
7. Консультирование в области информационных технологий.
8. Консультирование в области корпоративных структур.
9. Консультирование в области экологии.
10. Консультирование по организации малого бизнеса.
11. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
12. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
13. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.
14. Эффективные коммуникации в консалтинге.
15. Качество консалтинговых услуг и его измерение.

16. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
17. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.
18. Консалтинг в управлении государственным сектором.
19. Консалтинг в управлении частными капиталовложениями
20. Консалтинг в управлении инвестиционными фондами

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «УК-2.3»

Ситуация

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?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Введение в управленческое консультирование

1. Виды Консультационных услуг.
2. Основные цели Консультационных услуг.
3. Задачи Консультационных услуг.
4. Роли и значение Консультационных услуг.

Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга

5. Основные этапы становления управленческого консалтинга.
6. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом.
7. Управленческий консалтинг в России: состояние и проблемы.

Тема 3. Основы управленческого консалтинга

8. Стадии управленческого консалтинга.
9. Этапы управленческого консалтинга.
10. Формирование коммерческого предложения.

11. Диагностирование в консалтинге.
12. Анализ и синтез в консалтинге.
13. Обучение персонала.
14. Консультационный проект.

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

15. Субъект и объект управленческого консалтинга.
16. Характеристика внешних и внутренних консультантов.
17. Организационные формы управленческого консалтинга.
18. Методы реализации различных форм управленческого консультирования.

Тема 5. Организация консультант- клиентского сотрудничества

19. Виды консультационных организаций.
20. Алгоритм поиска консультационной организации.
21. Формы договоров.
22. Содержание договоров.

Тема 6. Методология управленческого консалтинга

23. Оценка консалтингового бизнеса.
24. Оценка результатов консультирования.
25. Методы и модели в консалтинге.
26. Анализ данных в консалтинге.
27. Сбор и обработка данных в консалтинге.
28. Системный подход в консалтинге.

Тема 7. Поведенческие и коммуникационные аспекты управленческого консультирования

29. Проблемы взаимодействия «консультант-клиент».
30. Поведенческие роли консультанта.
31. Управление организационными изменениями.

Тема 8. Организация консалтингового бизнеса

32. Типы организационных структур консультационных организаций.
33. Принципы создания консалтинговой компании.
34. Мотивация и стимулирование труда в консалтинге.
35. Системы оплаты труда в консалтинге.
36. Аудит консалтинговых услуг.
37. Мониторинг и контроль в консалтинге.
38. Структура консультационных услуг.

Тема 9. Особенности управленческого консалтинга в России

39. Характеристика российских консультационных организаций.
40. ОПФ в РФ, рекомендуемые для создания консалтингового бизнеса.
41. Спрос на рынке консультационных услуг.
42. Предложение на рынке консультационных услуг.
43. Виды консультационных услуг в РФ.
44. Преимущества и недостатки консалтинга в РФ.

Тема 10. Оценка результатов управленческого консультирования

45. Трудность контроля качества консалтинговых услуг.
46. Оценка результативности и эффективности консультирования.
47. Прямые и косвенные результаты консультирования.
48. Формы контроллинга результатов управленческого консультирования.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
--	---------------------	-----------------

Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение) 7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение) 8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение) 9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение) 10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение) 11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение) 12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение) 13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение) 14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение) 15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение) 16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение) 17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение) 18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение) 19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение) 20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение) 21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение) 22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение) 23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение) 24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение) 26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <p>1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	--

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Шендель Т.В.	Основы управленческого консультирования	Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева	2020	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/107214.html	по логину и паролю
9.1.2	Васильев Г.А. Деева Е.М.	Управленческое консультирование	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/81706.html	по логину и паролю
9.1.3	Сударьянто Я.П. Гуреев А.В.	Международный рынок консалтинговых услуг в России	Дашков и К	2018	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/85191.html	по логину и паролю
9.1.4	Воденко К.В. Самыгин С.И. Абазиева К.Г. Тихоновскова С.А. Дулин А.Н. Белов М.Т.	Управление персоналом	Дашков и К, Наука-Спектр	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85473.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Елкин С.Е.	Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием	Ай Пи Ар Медиа	2019	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/86681.html	по логину и паролю
9.2.2	Михайлина Г.И. Матраева Л.В. Михайлин Д.Л. Беляк А.В.	Управление персоналом	Дашков и К	2018	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/85236.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2021