

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»  
Факультет Управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управленческое консультирование**

Кафедра **Менеджмент**

Образовательная программа

**38.03.02 - Менеджмент**

Профиль подготовки

**«Производственный менеджмент»**

Уровень высшего образования

**Бакалавриат**

Форма обучения

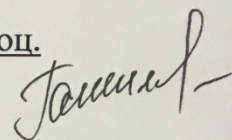
очная

Статус дисциплины: **вариативная**

**Махачкала 2016**

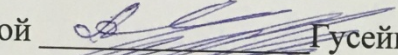
Рабочая программа дисциплины составлена в 2016 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 - Менеджмент от « 12 » января 2016 г. № 7.

Разработчик: кафедра Менеджмент, Гашимова Л. Г., к.э.н., доц.

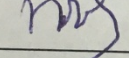


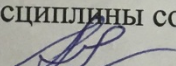
Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры Менеджмент от «21» мая 2016г., протокол № 5

Зав. кафедрой  Гусейнов А.Г.

на заседании Методической комиссии факультета управления от «13» июня 2016 г., протокол № 6

Председатель  Камалова Т.К.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением «14» июня 2016 г. 

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Аннотация рабочей программы дисциплины**

**1.Цели освоения дисциплины**

**2.Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата**

**3.Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)**

**4.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

**5.Образовательные технологии**

**6.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

**7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

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

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

**7.3. Типовые контрольные задания**

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

**8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

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

**10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

**11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

**12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

### Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Управленческое консультирование на предприятиях малого бизнеса» входит в вариативную часть профессионального цикла (ВОД.15) образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина реализуется на факультете Управления кафедрой «Менеджмент».

Управленческое консультирование является прикладной наукой, которая опирается на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и др.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: профессиональных – ОК-5, ПК-8, ПК-9, ПК-36

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля успеваемости в форме: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач, контрольная работа и промежуточный контроль в форме зачета.

Объем дисциплины 2зачетные единицы, в том числе 72академических часа по видам учебных занятий.

Семестр	Учебные занятия						СРС, в том числе экзамен	Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференцированный зачет, экзамен)
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них						
Лекции		Лабораторные занятия	Практические занятия	КСР	Консультации			
5	72	34		18	2		18	экзамен

#### 1.Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины«Управленческое консультирование на предприятиях малого бизнеса» является ознакомление будущего менеджера с порядком проведения и методологией управленческого консультирования, с организацией работы консультирующей организации и оценки ее эффективности для возможного освоения профессии «консультант по управлению».Освоив этот курс, студенты смогут яснее представить себе потребности и проблемы реальных предприятий и организаций, как осуществляются экономические процессы на практике.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Управленческое консультирование на предприятиях малого бизнеса» входит в вариативную часть профессионального цикла (ВОД15) образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Управленческое консультирование является прикладной наукой, которая опирается на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и др.

Для освоения данной дисциплины необходимы знания основ менеджмента, антикризисного менеджмента, финансового менеджмента, организации и управления производством, умение применять методы разработки и принятия управленческих решений, диагностики организации; формирование навыков работы с литературой по консалтингу; формирование представления о потребностях и проблемах реальных предприятий.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1. Объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

### 4.2. Структура дисциплины.

№ п/п	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
				Лекции	Семинары	Сам работа	К С Р	Всего	Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		5							
	<b>Модуль 1</b>								
Раздел 1.	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса		1-6						Опрос, деловая игра, выполнение кейса тестирование, защита рефератов
	Тема 1. Возникновение, современное состояние			2	2	2		6	Индивидуальный опрос

	и перспективы развития управленческого консультирования.								
	Тема 2. Теоретические основы управленческого консультирования			2	2	2		6	Фронтальный опрос
	Тема 3. Роль консультантов по управлению в рамках внешнего и внутреннего консультирования.			2	2	2		6	тестирование
	Тема 4. Основы методов управленческого консультирования.			4	2	2		6	контрольная работа
	Тема 5. Взаимоотношения «консультант-клиент».			2	2	2		6	
	Тема 6. Особенности консалтинга в России			2	2	2		6	
	Итого по модулю 1			14	10	14		36	
<b>Модуль 2</b>									
<b>Раздел 2.</b>	<b>Основы организации процесса управленческого консультирования</b>	9	7-11	18	8	6	2	36	Опрос, деловая игра, выполнение кейса тестирование, защита рефератов
	Тема 7. Организация процесса управленческого консультирования: основные этапы			4	1	1	2	8	Опрос Проверка заданий Демонстрация презентации
	Тема 8. Диагностика консультируемой организации			4	1	1		4	Выступления с докладами Написание контр. работы
	Тема 9. Разработка и внедрение решений			4	1	1		6	Участие в дискуссии Демонстрация презентации Написание контр. работы Тестирование
	Тема 10. Маркетинг консалтинговых услуг			2	1	1		6	
	Тема 11. Ценообра-			2	1	1		6	

	зование и формы договоров на консалтинговые услуги.								
	Тема 12. Мониторинг и оценка результатов управленческого консультирования		4	1	1		6		тестирование
1	Подготовка к зачету	9							ЗАЧЕТ
2	Итого		34	18	18	2	72		

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

#### Модуль 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

##### Тема 1. Возникновение, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.

Возникновение области профессиональных услуг - консультирование по экономике и управлению. Современное состояние консалтинга. Крупнейшие консультационные фирмы мира. Перспективы развития консалтинга.

##### Тема 2. Теоретические основы управленческого консультирования

Сущность управленческого консультирования. Основные подходы к определению понятия «управленческое консультирование». Характерные черты управленческого консультирования. Принципы управленческого консультирования. Междисциплинарный характер управленческого консультирования. Функциональные потребности организаций. Классификация видов управленческого консультирования: классификация консалтинговых услуг, применяемая ФЕАКО (попредметная классификация): общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.; и методологическая классификация: экспертное консультирование; процессное консультирование; обучающее консультирование.

##### Тема 3. Роль консультантов по управлению в рамках внешнего и внутреннего консультирования

Понятие консультанта по управлению. Требования, предъявляемые консультанту по управлению. Практические причины обращения менеджеров к помощи консультантов. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности. Задачи, решаемые консультантами в рамках каждого вида. Внешние и внутренние консультанты: «плюсы» и «минусы». Факторы, влияющие на качество услуг, предоставляемых консультантом. Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению.

##### Тема 4. Основы методов консультирования.

Основные методы изменений в организации. Характер изменений в организации. Управление процессом изменений и поддержка изменений.

Вмешательство для оказания помощи в изменениях. Виды консультирования и возможные методы работы. Методы работы при экспертном консультировании. Используемые методы при процессном консультировании. Лабораторный метод – классический метод обучающего консультирования.

#### **Тема 5. Взаимоотношения «консультант-клиент».**

Определение ожиданий и ролей. Отношение сотрудничества. «Система клиента». Поведенческие роли консультанта (модели консультирования). Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент». Мотивация консультанта. Этика и личностные качества консультанта.

#### **Тема 6. Особенности консалтинга в России.**

Консалтинг в централизованно планируемой экономике. Двухсекторная модель экономики консалтинговых услуг. Частные независимые консалтинговые фирмы. Госбюджетно-финансируемые научно-исследовательские структуры. Классификация консалтинговых структур, действующих на территории России. Виды стратегии, используемые консультантами в России: демонстрация профессиональных знаний и престижа; использование сети друзей и друзей друзей; коммерческая реклама; производство нового консультационного продукта для потенциальных клиентов.

### **Модуль 2. Основы организации процесса управленческого консультирования**

#### **Тема 7. Организация процесса управленческого консультирования (стадии консалтингового процесса).**

Этапы процесса консультирования. Предпроектная стадия (подготовка к консультированию). Проектная стадия. Диагностика организации: предварительная и текущая. Определение характера проблемы. Факторы проведения основного исследования. Предметы рассмотрения в ходе основного исследования. Основные источники информации. Методы сбора информации: наблюдение, анкетирование, интервьюирование. Систематизация информации: критерии классификации.

#### **Тема 8. Диагностика консультируемой организации.**

Диагностика организации: предварительная и текущая. Базовая диагностика. Диагностика задачи. Диагностика ситуации. Диагностика и постановка проблем. Определение целей. Инструментарий диагностического обследования предприятия: организационно-управленческий анализ, ситуационный анализ, производственно-хозяйственный анализ, финансово-экономический анализ, анализ кадрового потенциала.

#### **Тема 9. Разработка и внедрение решений.**

Проектная стадия: этап 2 – разработка предложений. Разработка альтернативных предложений. Оценка и отбор альтернативных решений. Представление предложений клиенту. Разработка проекта. Этап 3: внедрение решений. Разработка программы реализации проекта. Послепроектная стадия.



## **Тема 10. Маркетинг консалтинговых услуг.**

Потребность в консалтинге. Формирование спроса на консалтинговые услуги. Внутренний и внешний спрос. Формирование предложения консалтинговых услуг. Факторы формирования предложения консалтинговых услуг. Методы привлечения новых клиентов. Маркетинговая стратегия. Поиск клиентов по Кросману. Процедура выбора консультантов клиентами. Основные стадии отбора: предварительный отбор (лонг-листинг); составление окончательного списка кандидатов (шорт-листинг); окончательный выбор (закрытый тендер).

## **Тема 11. Ценообразование и формы договоров на консалтинговые услуги.**

Основные формы установления цены на консалтинговые услуги. Повременная оплата. Фиксированная недифференцированная оплата. Процент от стоимости объекта консультирования или результата. Комбинированная оплата. Специфические показатели оценки финансовой эффективности работы консультантов. Формы договоров на консалтинговые услуги. Модели консультирования по характеру сотрудничества: неравный союз, доктор-пациент, полное сотрудничество. Классификация форм договоров: продолжающийся (абонементный) договор; договор по диагностике; договор по внедрению; договор по повышению квалификации руководителей; договор по составлению проекта; договор по развитию организации; договор на разовую консультацию

## **Тема 12. Мониторинг и оценка результатов управленческого консультирования.**

Мониторинг управленческого консультирования. Основные методы оценки результатов управленческого консультирования. Сравнение реального выполнения проекта с намеченным. Вклад консультанта в повышение экономической эффективности. Определение реальных изменений.

### **Темы практических и семинарских занятий**

#### **Модуль 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.**

##### **Тема 1. Теоретические основы управленческого консультирования** (Форма проведения - семинар)

Вопросы к теме:

1. Сущность управленческого консультирования.
2. Основные подходы к определению понятия «управленческое консультирование».
3. Характерные черты управленческого консультирования.
4. Принципы управленческого консультирования.
5. Функциональные потребности организаций.
6. Классификация видов управленческого консультирования.

## **Основная литература:**

1. А.П.Посадский. Основы консалтинга. Москва, 2014.
2. Г.И.Маринко. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
3. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2012.

## **Дополнительная литература:**

1. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. Ижевск: Удмуртия, 2012.
2. Юсквярав, Лейманн. Управленческое консультирование: теория и практика. Таллинн, 2011.
3. Гаськов В., Лузин А. Опыт международного управленческого консультирования.
4. Горюнов И.Ю., Ушанов Ю.Л. Консультанты по управлению в США.

## **Вопросы для повторения:**

1. В чем суть «менеджмент-консалтинга»?
2. Должна ли оплата услуг консультанта зависеть от результатов деятельности клиента?
3. Почему попредметная классификация более распространена, чем методологическая?
4. Какими вопросами занимаются консультанты по общему управлению?
5. Какими вопросами занимаются консультанты по административному управлению?
6. Какие задачи решаются консультантами по финансовому управлению?
7. По каким вопросам разрабатывают решения консультанты по управлению кадрами?
8. Назовите круг проблем, входящих в сферу интересов консультанта по маркетингу.
9. Какие аспекты деятельности предприятия необходимо проанализировать консультанту по организации производства?

**Задание.** Определить каждому студенту специализацию своей консалтинговой фирмы, расположенной на территории Дагестана, и дать обоснование.

## **Тема 2. Основы методов консультирования. (Форма проведения - семинар)**

### **Вопросы к теме:**

1. *Основные методы изменений в организации.*
2. *Характер изменений в организации.*
3. *Управление процессом изменений и поддержка изменений. Вмешательство для оказания помощи в изменениях.*
4. *Виды консультирования и возможные методы работы.*
5. Методы работы при экспертном консультировании.
6. Основные группы методов работы при процессном консультировании: а) организационная диагностика; б) организационные интервенции.
7. Лабораторный метод как метод обучающего консультирования

### **Основная литература:**

1. А.П.Посадский. Основы консалтинга. Москва, 2014.
2. Г.И.Маринко. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
3. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

### **Дополнительная литература:**

1. Юсквярав, Лейманн. Управленческое консультирование: теория и практика. Таллинн, 2011.
2. Горюнов И.Ю., Ушанов Ю.Л. Консультанты по управлению в США.

### **Вопросы для повторения**

1. Какими факторами определяется успех проекта при экспертном консультировании?
2. В чем суть организационной диагностики?
3. Что такое «организационные интервенции»?
4. Какую роль играет такой этап процессного консультирования как сессия стратегического планирования?
5. Как определяется роль консультанта на сессии стратегического планирования?
6. Каковы условия успешного применения методов процессного консультирования?
7. Каковы особенности метода Т-группы?
8. Назовите основные группы методов работы консультантом с клиентом.

### **Тема 3. Взаимоотношения «консультант-клиент».**

(Форма проведения – деловая игра)

В соответствии со специализацией созданной консалтинговой фирмы на первом семинарском занятии студенты должны пройти следующие этапы игры:

1. Определение ролей и ожиданий в каждой роли.
2. Разработка отношений сотрудничества.
3. Формирование «Системы клиента».
4. Поведенческие роли консультанта (модели консультирования).
5. Изучение и использование методов воздействия на «систему клиента».

### **Основная литература:**

1. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2014.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.

### **Дополнительная литература:**

1. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
2. Юсквярав, Лейманн. Управленческое консультирование: теория и практика. Таллинн, 2011.

### **Модуль 2. Основы организации процесса управленческого консультирования.**

#### **Тема 4. Организация процесса управленческого консультирования.**

(Форма проведения – семинар)

Вопросы к теме:

1. Предпроектная стадия (подготовка к консультированию).
2. Проектная стадия.
3. Диагностика организации: предварительная и текущая. Определение характера проблемы.
4. Факторы проведения основного исследования.
5. Предметы рассмотрения в ходе основного исследования.
6. Основные источники информации. Методы сбора информации: наблюдение, анкетирование, интервьюирование. Систематизация информации: критерии классификации.

**Основная литература:**

1. Посадский А.П.. Основы консалтинга. Москва, 1999.
2. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
3. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2014.

**Дополнительная литература:**

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2012.
2. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2014.
3. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
4. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.
5. Юсквярав, Лейманн. Управленческое консультирование: теория и практика. Таллинн, 2012.

**Тема 5. Диагностика консультируемой организации.**

(Форма проведения – семинар)

Вопросы к теме:

1. Диагностика организации: предварительная и текущая.
2. Базовая диагностика. Диагностика задачи. Диагностика ситуации.
3. Диагностика и постановка проблем. Определение целей.

**Основная литература:**

1. Посадский А.П.. Основы консалтинга. Москва, 2014.
2. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
3. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

**Дополнительная литература:**

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2015.
2. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.
3. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
4. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.

## **Тема 6. Разработка и внедрение решений.**

(Форма проведения – семинар)

Вопросы к теме:

1. Проектная стадия: этап 2 – разработка предложений.
2. Разработка альтернативных предложений. Оценка и отбор альтернативных решений.
3. Представление предложений клиенту.
4. Разработка проекта.
5. Этап 3: внедрение решений.
6. Разработка программы реализации проекта.
7. Послепроектная стадия.

### **Основная литература:**

4. Посадский А.П.. Основы консалтинга. Москва, 2014.
5. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
6. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

Дополнительная литература:

5. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2015.
6. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.
7. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
8. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.

## **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг для предприятий малого бизнеса.**

(Форма проведения – дискуссия)

Вопросы к теме:

1. Потребность в консалтинге. Формирование спроса на консалтинговые услуги. Внутренний и внешний спрос.
2. Формирование предложения консалтинговых услуг. Факторы формирования предложения консалтинговых услуг.
3. Структура предложения российских консультационных фирм. Соотношение спроса и предложения в области консалтинга в России.
4. Процедура выбора консультантов клиентами. Основные стадии отбора: предварительный отбор (лонг-листинг); составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг); окончательный выбор (закрытый тендер).

### **Основная литература:**

7. Посадский А.П.. Основы консалтинга. Москва, 2014.
8. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
9. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

Дополнительная литература:

9. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2015.
10. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.
11. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей.

СПб, 2012.

12. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.

### **Тема 8. Ценообразование и формы договоров на консалтинговые услуги. (Форма проведения – семинар)**

Вопросы к теме:

1. Основные формы установления цены на консалтинговые услуги. Повременная оплата. Фиксированная недифференцированная оплата. Процент от стоимости объекта консультирования или результата. Комбинированная оплата.

2. Специфические показатели оценки финансовой эффективности работы консультантов.

3. Формы договоров на консалтинговые услуги.

4. Модели консультирования по характеру сотрудничества: неравный союз, доктор-пациент, полное сотрудничество.

5. Классификация форм договоров: продолжающийся (абонементный) договор; договор по диагностике; договор по внедрению; договор по повышению квалификации руководителей; договор по составлению проекта; договор по развитию организации; договор на разовую консультацию

#### **Основная литература:**

10. Посадский А.П. Основы консалтинга. Москва, 2014.

11. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.

12. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

#### **Дополнительная литература:**

13. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2015.

14. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.

15. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.

16. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.

### **Тема 9. Мониторинг и оценка результатов управленческого консультирования на предприятиях малого бизнеса. (Форма проведения – дискуссия)**

Вопросы к теме:

1. Мониторинг управленческого консультирования.

2. Основные методы оценки результатов управленческого консультирования.

3. Сравнение реального выполнения проекта с намеченным.

4. Вклад консультанта в повышение экономической эффективности. Определение реальных изменений.

## **Основная литература:**

13. Посадский А.П.. Основы консалтинга. Москва, 2014.
14. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2014.
15. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 2011.

## **Дополнительная литература:**

17. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2015.
18. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.
19. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
20. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2013.

## **5. Образовательные технологии**

Так как курс носит прикладной характер, то он построен исходя из требований к деятельности профессионального консультанта. Акцент сделан на заинтересованности к данной дисциплине через конкретные ситуации на функционирующих предприятиях, на попытке стать активным участником консалтингового процесса, что предполагает самостоятельную, активную, творческую работу студентов.

Предусматриваются следующие образовательные технологии:

- интерактивные лекции;
- семинары, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях;
- проведение деловых игр;
- письменные домашние задания;
- разбор конкретных ситуаций;
- консультации преподавателя;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарским занятиям и деловым играм, выполнение письменных работ; написание эссе.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

Самостоятельная работа студентов осуществляется методами самообучения и самоконтроля в двух направлениях:

- для закрепления полученных знаний на лекционных и практических занятиях;
- для самостоятельного изучения отдельных тем и вопросов.

Самостоятельная работа студентов осуществляется в виде:

- проработки учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературы);

- подготовки докладов к практическим занятиям, к участию в тематических дискуссиях;
- работы с документацией предприятий (статданные, отчеты);
- обработки и анализа статистических;
- поиска и обзора научных публикаций и электронных источников информации;
- выполнения контрольных работ, творческих (проектных) заданий;
- написания рефератов, тезисов докладов;
- работы с тестами и контрольными вопросами для самопроверки;
- выполнения переводов литературы с иностранных языков;
- моделирования и анализа конкретных проблемных ситуаций;
- написания выводов и предложений на основе проведенного анализа.

Результаты самостоятельной работы контролируются и учитываются при текущем и промежуточном контроле студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, опрос на практических занятиях, деловые игры, заслушивание рефератов, написание контрольных работ и т.д.

#### **Виды самостоятельной работы студентов по разделам дисциплины «Управленческое консультирование»**

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самост. работы
Тема 1. Возникновение, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций
Тема 2. Теоретические основы управленческого консультирования	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 3. Роль консультантов по управлению в рамках внешнего и внутреннего консультирования.	Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 4. Основы методов управленческого консультирования.	Поиск и обзор научных публикаций Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 5. Взаимо-отношения «консультант-клиент». Деловая игра.	Проработка учебного материала Выполнение творческих проектов
Тема 6. Особенности консалтинга в России	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций
Тема 7. Организация процесса управленческого консультирования: основные этапы	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 8. Диагностика консультируемой организации	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Решение задач Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 9. Разработка и внедрение решений	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях



Тема 10. Маркетинг консалтинговых услуг	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Поиск и обзор научных публикаций Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 11. Ценообразование и формы договоров на консалтинговые услуги.	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
<u>Тема 12. Мониторинг и оценка результатов управленческого консультирования</u>	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Поиск и обзор научных публикаций Анализ конкретных проблемных ситуаций

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

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

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования приведен в описании образовательной программы.

Компетенция	Знания, умения, навыки	Процедура освоения
<b>ОК-8</b>	<b>Знать:</b> основные задачи и цели управленческого консультирования; <b>Уметь:</b> анализировать документацию и характеристики объектов управленческого консультирования; <b>Владеть:</b> навыками работы с организационно-правовой, распорядительной и информационно-справочной документацией клиентских организаций;	Устный опрос Написание инд. работ и рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование
<b>ПК-36</b>	<b>Знать:</b> -основные направления деятельности менеджера; - особенности организации труда менеджера; - постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к деятельности менеджера. <b>Уметь:</b> - анализировать деятельность бакалавра-профессионала; - наблюдать и фиксировать деятельность специалистов; - уметь соблюдать нормы профессиональной этики; - умение осуществлять документооборот в соответствии с требованиями учреждения.	Устный опрос Написание инд. работ и рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование

	<b>Владеть:</b> - навыками анализа деятельности специалистов по организации для целей ее оптимизации.	
<b>ОК-5</b>	<b>Знать:</b> постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к деятельности менеджеров-консультантов. <b>Уметь:</b> умение осуществлять документооборот в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов и спецификой консультационной деятельности. <b>Владеть:</b> Навыками анализа деятельности клиентских организаций с целью ее оптимизации.	Устный опрос Написание инд. работ и рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

### ПК -8 (способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений)

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<b>Знать:</b> основные задачи и цели управленческого консультирования;  <b>Уметь:</b> анализировать документацию и характеристики объектов управленческого консультирования;	Имеет неполное представление об основных задачах и целях управленческого консультирования;  Демонстрирует слабое умение анализировать документацию и характеристики объектов управленческого консультирования;	Допускает неточности в знании об основных задачах и целях управленческого консультирования;  Может анализировать документацию и характеристики объектов управленческого консультирования;	Демонстрирует четкое представление об основных задачах и целях управленческого консультирования;  Может грамотно анализировать документацию и характеристики объектов управленческого консультирования;

	<b>Владеть:</b> навыками работы с организационно-правовой, распорядительной и информационно-справочной документацией клиентских организаций;	Слабо владеет навыками работы с организационно-правовой, распорядительной и информационно-справочной документацией клиентских организаций;	Владеет навыками работы с организационно-правовой, распорядительной и информационно-справочной документацией клиентских организаций;	Эффективно владеет навыками работы с организационно-правовой, распорядительной и информационно-справочной документацией клиентских организаций;
--	---	--	--	---

**ПК-36умением использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36);**

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные направления деятельности менеджера;</li> <li>- особенности организации труда менеджера;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать деятельность бакалавра-профессионала;</li> <li>- наблюдать и фиксировать деятельность специалистов;</li> <li>- уметь соблюдать нормы профессиональной этики;</li> <li>- умение осуществлять</li> </ul>	<p>Имеет неполное представление об основных направлениях деятельности менеджера;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенностях организации труда менеджера;</li> </ul> <p>Демонстрирует слабое умение анализировать деятельность бакалавра-профессионала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наблюдать и фиксировать деятельность специалистов;</li> <li>- уметь соблюдать нормы профессиональной этики;</li> <li>- умение осуществлять</li> </ul>	<p>Допускает неточности в знании об основных направлениях деятельности менеджера;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенностях организации труда менеджера;</li> </ul> <p>Может анализировать деятельность бакалавра-профессионала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наблюдать и фиксировать деятельность специалистов;</li> <li>- уметь соблюдать нормы профессиональной этики;</li> <li>- умение осуществлять</li> </ul>	<p>Демонстрирует четкое представление об основных направлениях деятельности менеджера;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенностях организации труда менеджера;</li> </ul> <p>Может грамотно анализировать деятельность бакалавра-профессионала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наблюдать и фиксировать деятельность специалистов;</li> <li>- уметь соблюдать нормы профессиональной этики;</li> <li>- умение осуществлять</li> </ul>

	<p>документооборот в соответствии с требованиями учреждения.</p> <p><b>Владеть:</b> - навыками анализа деятельности специалистов по организации для целей ее оптимизации.</p>	<p>документооборот в соответствии с требованиями учреждения.</p> <p>Слабо владеет - навыками анализа деятельности специалистов по организации для целей ее оптимизации.</p>	<p>документооборот в соответствии с требованиями учреждения.</p> <p>Владеет навыками анализа деятельности специалистов по организации для целей ее оптимизации.</p>	<p>осуществлять документооборот в соответствии с требованиями учреждения.</p> <p>Эффективно владеет навыками анализа деятельности специалистов по организации для целей ее оптимизации.</p>
--	---	---	---	---

**ОК-5 (владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения)**

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<p><b>Знать:</b> постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к деятельности менеджеров-консультантов.</p> <p><b>Уметь:</b> умение осуществлять документооборот в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов и спецификой консультационной деятельности.</p>	<p>Имеет неполное представление о постановлениях, распоряжениях и других руководящих и нормативных документах, относящиеся к деятельности менеджера.</p> <p>Демонстрирует слабое умение осуществлять документооборот в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов и спецификой консультационной деятельности.</p>	<p>Допускает неточности в знании о постановлениях, распоряжениях и других руководящих и нормативных документах, относящиеся к деятельности менеджера.</p> <p>Может осуществлять документооборот в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов и спецификой консультационной деятельности.</p>	<p>Демонстрирует четкое представление о постановлениях, распоряжениях и других руководящих и нормативных документах, относящиеся к деятельности менеджера.</p> <p>Может грамотно умение осуществлять документооборот в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов и спецификой консультационной</p>

	<b>Владеть:</b> Навыками анализа деятельности клиентских организаций с целью ее оптимизации.	Слабо владеет Навыками анализа деятельности клиентских организаций с целью ее оптимизации.	Владеет навыками анализа деятельности клиентских организаций с целью ее оптимизации.	деятельности. Эффективно владеет навыками анализа деятельности клиентских организаций с целью ее оптимизации.
--	---	---	--	--

### 7.3. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, докладов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме зачета.

#### Примерная тематика рефератов.

1. Возникновение управленческого консультирования.
2. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
3. Становление управленческого консультирования в России.
4. Развитие консультационной деятельности в России.
5. Классификация консалтинговых структур, действующих на территории России.
6. Виды стратегии, используемые консультантами в России.
7. Особенности метода Т-группы.
8. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
9. Этика и личностные качества консультанта.
10. Формирование спроса на консалтинговые услуги.
11. Формирование предложения консалтинговых услуг.
12. Факторы формирования предложения консалтинговых услуг.
13. Методы привлечения новых клиентов.
14. Поиск клиентов по Кросману.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов.
16. Бенчмаркинг.
17. Аутсорсинг.
18. Концепция «Шесть сигм».
19. Коучинг.
20. Формы установления цены на консалтинговые услуги.
21. Специфические показатели оценки финансовой эффективности работы консультантов.
22. Формы договоров на консалтинговые услуги.

23. Модели консультирования по характеру сотрудничества: неравный союз, доктор-пациент, полное сотрудничество.
24. Классификация форм договоров.
25. Вклад консультанта в повышение экономической эффективности предприятия.
26. Консалтинг и информационные технологии.
27. Особенности малого бизнеса и консалтинг.
28. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.

### **Примерная тематика контрольных работ (тестовые задания).**

Модуль 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

Модуль 2. Основы организации процесса управленческого консультирования

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

1. Консалтинг – это:

- а) вид менеджмента;
- б) форма предпринимательской деятельности;
- в) научно-внедренческая деятельность.

2. Разбивка консалтинга на виды, осуществленная в соответствии с видами менеджмента, это:

- а) предметная классификация;
- б) методологическая классификация.

3. Термин «процессное консультирование» был введен:

- а) Гербертом Саймоном;
- б) Питером Друкером;
- в) Эдгаром Шейном.

4. Предметом «управленческого консультирования» является:

- а) экономика в целом;
- б) экономические субъекты;
- в) методы внедрения экономических знаний.

5. Основной деятельностью консультантов является:

- а) реализация функций менеджмента;
- б) рекомендации по выполнению функций управления.

6. Процессное консультирование предполагает, что:

а) консультант вырабатывает свои советы и рекомендации во взаимодействии с клиентом;

б) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;

в) консультант собирает идеи, анализирует решения, подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию.

7. Экспертное консультирование предполагает, что:

а) консультант вырабатывает свои советы и рекомендации во взаимодействии с клиентом;

б) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;

в) консультант собирает идеи, анализирует решения, подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию.

8. Обучающее консультирование предполагает, что:

а) консультант вырабатывает свои советы и рекомендации во взаимодействии с клиентом;

б) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;

в) консультант собирает идеи, анализирует решения, подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию.

9. Одним из основных принципов управленческого консультирования является:

а) надежность и объективность по отношению к клиентам;

б) интересы заказчиков выше интересов консультантов;

в) надежность и объективность оказываемой помощи.

10. Основное преимущество консультантов перед менеджерами:

а) возможность организации эффективного поиска партнеров;

б) независимость взглядов;

в) им не надо платить постоянную заработную плату.

11. Формой осуществления консалтинговых услуг является:

а) поиск партнеров;

б) предоставление определенной информации;

в) проект.

12. Техническое и финансовое предложения клиенту является этапом:

- а) предпроектной стадии;
- б) проектной стадии;
- в) послепроектной стадии.

13. Систематизированное определение проблемы является этапом:

- а) предпроектной стадии;
- б) проектной стадии;
- в) послепроектной стадии.

14. Оценка результатов проекта является этапом:

- а) предпроектной стадии;
- б) проектной стадии;
- в) послепроектной стадии.

15. Самоанализ деятельности консультантов является этапом:

- а) предпроектной стадии;
- б) проектной стадии;
- в) послепроектной стадии.

16. Кто формулирует задачи консультантов:

- а) сам консультант;
- б) клиент.

17. Клиент выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения:

- а) качества и цены;
- б) времени и цены;
- в) времени и качества.

18. Для успешного проведения диагностического исследования, прежде всего, важно:

- а) правильное понимание характера проблемы;
- б) правильное формулирование задач консультантов.

19. Консультант анализирует данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы, если имеет дело:

- а) с проблемой совершенствования;
- б) с проблемой коррекции;



в) с проблемой творческого развития.

20. Целью основного исследования консалтингового процесса является:

- а) четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента;
- б) анализ хозяйственной деятельности клиента, его ресурсов, возможностей улучшения результатов.

21. Методом получения информации консультантом является:

- а) наблюдение;
- б) метод Паретто;
- в) метод линейного программирования.

22. Предлагаемые варианты предложений (решений) консультантом сравниваются:

- а) друг с другом;
- б) с критериями выбора.

23. При предоставлении предложений клиенту консультант должен объяснить:

- а) условия выбора;
- б) методику оценки;
- в) возможный риск.

24. На этапе внедрения ответственность консультанта в реализации проекта:

- а) уменьшается;
- б) увеличивается;
- в) не изменяется.

25. Экспертное, процессное, обучающее консультирование отражает:

- а) методологическую классификацию;
- б) попредметную классификацию.

26. К консультированию по общему управлению можно отнести следующие вопросы:

- а) формирование и регистрация предприятий;
- б) определение целей и системы ценностей организации;
- в) исследование рынка;

г) поиск источников финансовых ресурсов.

27. Предметами исследований консультанта по финансовому управлению является:

- а) разработка стратегии фирмы;
- б) оборот товарных запасов;
- в) управление капиталом.

28. Основной задачей консультанта по административному управлению является:

- а) оптимизация управления организацией;
- б) оценка состояния организации в целом;
- в) поиск источников финансовых ресурсов.

29. Основной проблемой, с которой сталкиваются консультанты по общему управлению, является:

- а) распределение функций между отделами и подразделениями;
- б) разработка механизма процесса принятия решений.

30. Консультанту по вопросам организации производства необходимо анализировать следующие аспекты:

- а) управление службой сбыта;
- б) систему бух.учета;
- в) сам продукт.

31. При формировании реального спроса на консалтинговые услуги важна активная роль:

- а) самих консультантов;
- б) самих клиентов.

32. Проблема совершенствования направлена на:

- а) улучшение существующих условий;
- б) исправление неблагоприятной ситуации;
- в) создание совершенно новой ситуации.

33. Проблема коррекции направлена на:

- а) улучшение существующих условий;
- б) исправление неблагоприятной ситуации;
- в) создание совершенно новой ситуации.

34. Проблема творческого развития направлена на:

- а) улучшение существующих условий;
- б) исправление неблагоприятной ситуации;
- в) создание совершенно новой ситуации.

35. Объем сбыта товара, который успешно продавался в течение нескольких лет, неожиданно резко снизился, что привело к финансовым затруднениям. Это проблема является:

- а) проблемой совершенствования;
- б) проблемой коррекции;
- в) проблемой творческого развития.

36. Предприятие имеет высокий потенциал для более эффективной работы, но для этого необходимо поставить новые цели в различных областях менеджмента, потребовать целого комплекса технологических, административных, финансовых и кадровых изменений. Это является проблемой:

- а) проблемой коррекции;
- б) проблемой творческого развития;
- в) проблемой совершенствования.

37. Прогнозирование перспектив в таких областях, как разработка новой продукции, внедрение нового оборудования для расширения производства существующих видов продукции является сутью проблемы:

- а) проблемой творческого развития;
- б) проблемой совершенствования;
- в) проблемой коррекции.

38. Такие факторы, как осознание менеджерами потребности в консультации, отношение консультантов с общественностью, является факторами формирования:

- а) предложения консультационных услуг;
- б) спроса на консультационные услуги.

39. Специальный термин «intake» обозначает:

- а) специализированную консультационную услугу;
- б) привлечение клиентов на стадии отбора консультантов.

40. На какой стадии процедуры отбора клиент составляет список всех

консультационных фирм определенного профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов:

- а) лонг-листинг;
- б) шот-листинг;
- в) закрытый тендер.

41. На стадии шот-листинга отбор консультационных фирм осуществляется, прежде всего:

- а) с позиций интересов клиента;
- б) по объективным параметрам качества.

42. На стадии окончательного выбора консультационной фирмы основную роль играют:

- а) местоположение;
- б) параметры качества (профессиональный уровень, осуществление проектов и др.);
- в) оценка предложений и цена.

43. Процедура окончательного выбора консультационной фирмы осуществляется в форме:

- а) анкетирования;
- б) шот-листинга;
- в) закрытого тендера.

44. Оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, которое необходимо затратить на реализацию консалтингового проекта, и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации – это:

- а) повременная оплата;
- б) фиксированная оплата;
- б) комбинированная оплата.

45. Наилучшим методом оплаты консультационной услуги, который стимулирует консультанта и снимает сомнения у клиента, является:

- а) процент от стоимости;
- б) оплата по конечному результату;
- в) фиксированная оплата.

46. Ключевым фактором формирования и планирования бюджета консалтинговой фирмы является:

- а) репутация фирмы;
- б) состояние клиента;
- в) цена на консалтинговые услуги.

**Примерный перечень вопросов для итогового контроля  
по дисциплине «Управленческое консультирование  
на предприятиях малого бизнеса» для студентов**

1. Сущность и цели управленческого консультирования.
2. Принципы управленческого консультирования. Характерные черты УК.
3. Консультанты по управлению: внешние и внутренние консультанты.
4. Типичные задачи, решаемые консультантами.
5. Взаимоотношения «консультант-клиент».
6. «Система клиента» и методы воздействия на нее.
7. Поведенческие роли консультантов.
8. Этика консультантов по управлению.
9. Практические причины обращения менеджеров к помощи консультантов. «Синдромы».
10. Управленческое консультирование и изменения в организации.
11. Оценка результатов консультантов по управлению.
12. Этапы процесса консультирования: предварительная и предпроектная стадии.
13. Этапы процесса консультирования: проектная стадия.
14. Виды консультационной деятельности: предметная классификация.
15. Виды консультационной деятельности: методологическая классификация.
16. Классификация форм договоров.
17. Методы сбора информации. Источники информации.
18. Методы работы консультантов: общая характеристика.
19. Консультирование процесса как метод развития и изменения организаций.
20. Методы работы при экспертном консультировании.
21. Основные группы методов работы при процессном консультировании.
22. Лабораторный метод как метод обучающего консультирования.
23. Ответственность консультантов по управлению.
24. Маркетинг консалтинговых услуг.
25. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами и методы привлечения новых клиентов.
26. Консалтинг и информационные технологии.
27. Мониторинг управленческого консультирования.

28. Оценка результатов управленческого консультирования.
29. Договор на оказание консультационных услуг
30. Техническое задание на оказание консалтинговых услуг: основные разделы.
31. Диагностика консультируемой организации: функцион.диагностика и структурная диагностика.
32. Диагностика консультируемой организации: диагностика возможностей развития и диагностика управленческого потенциала.
33. Диагностика консультируемой организации: диагностика информ.поток и конфликтологическая диагностика.
34. Диагностика консультируемой организации: диагностика безупречности бизнес-процессов.
35. Инструментарий диагностического обследования предприятия: ситуационный анализ.
36. Инструментарий диагностического обследования предприятия: организац.-управленч. анализ.
37. Инструментарий диагностического обследования предприятия: фин.-экономический анализ.
38. Инструментарий диагностического обследования предприятия: производ.-хозяйственный анализ.
39. Инструментарий диагностического обследования предприятия: анализ кадрового потенциала.
40. Ценообразование на консалтинговые услуги.
41. Качество консалтинговых услуг.
42. Реинжиниринг бизнес-процессов.
43. Бенчмаркинг.
44. Аутсорсинг.
45. Всеобщее управление качеством.
46. Концепция «Шесть сигм».
47. Коучинг.
48. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
49. Внедрение систем управления знаниями.
50. Возникновение, современное состояние и перспективы развития консалтинга

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

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу. Контроль освоения студентом дисциплины осуществляется в рамках модульно-рейтинговой системы в зачетных единицах, включающих текущую и промежуточную аттестации.

По результатам текущего и промежуточного контроля составляется академический рейтинг студента по каждому кредиту и выводится средний рейтинг по всем трем кредитам.

По результатам промежуточного контроля студенту засчитывается трудоемкость дисциплины в зачетных единицах, выставляется дифференцированная отметка в принятой системе баллов, характеризующая качество освоения студентом знаний, умений и навыков по данной дисциплине.

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Основы менеджмента» осуществляется в ходе текущего контроля, промежуточного контроля (модульные аттестации) и итогового контроля по дисциплине.

Текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала на лекциях, практических занятиях, индивидуальные задания – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине или требуемых для обучения по учебной дисциплине. Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины.

По результатам текущего контроля формируется допуск студента к экзамену.

*Текущий контроль знаний:*

<b>№ п/п</b>	<b>Форма текущего контроля</b>	<b>Компетенция</b>	<b>Приобретенные знания, умения и навыки</b>	<b>Баллы</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Участие в деловой игре Разбор кейсов	ОК-8, , ПК-34,	Способность находить организационно-упр. решения и готовностью нести за них ответственность. Осознание социальной значимости своей будущей профессии. Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры. Способность учитывать последствия упр. решений и действий с позиции социальной ответственности Способность проектировать орг. структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности. Способность эффективно организовать групповую работу на основе знания принципов формирования команды . Знание современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению Способность к экономическому образу мышления. Способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею	20

2.	Доклад на семинаре (реферат, презентация)	ПК36	Способность оценивать условия и последствия принимаемых решений. Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею	10
3.	Контрольная работа		Способность к экономическому образу мышления	10
4.	Устный опрос (индивидуальный, фронтальный, экспресс)	ПК-34	Умение владеть культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации. Способность к экономическому образу мышления	10
5	Выполнение домашнего задания		Стремление к профессиональному саморазвитию. Знание основных этапов эволюции управленческой мысли . Способность к экономическому образу мышления	12

1. Присутствие и работа на лекции(конспект) – 2 балл;
2. Присутствие на семинаре –1 балл;
3. Активное участие на семинарских занятиях – 15 балл;
4. Активное участие в деловых играх – 20 балл
5. Самостоятельная работа:
  - а) выполнение домашнего задания – 12 балл;
6. Устный (фронтальный) опрос – 10 баллов;
9. Доклады – 10 баллов.

*Итого:* текущий контроль знаний – 70 баллов.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,7/0,3. Контроль освоения учебного материала по каждому кредиту может осуществляться в форме:

- контрольной работы;
- тестирования.

*Итого: промежуточный контроль*– 30 баллов.

Оценка самостоятельной работы студента (подготовка доклада, выполнение индивидуальных заданий, домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Результаты успеваемости оцениваются по 100-балльной системе, которые отделом мониторинга качества образования переводятся в 50 баллов.



Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

Аттестованным считается студент, набравший 51 балл и выше.

## **8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Литература**

#### **Основная:**

1. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Москва, 2015.
2. Посадский А.П. Основы консалтинга. Москва, 2014.
3. Управленческое консультирование. Под ред. М.Кубра. М.: Прогресс, 1994.

#### **Дополнительная литература:**

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Москва, 2014.
2. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 2015.
3. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге. СПб, 2012.
4. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб, 2012.
5. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. Практич. пособие. Под ред. Посадского А.П. Москва, 2014.
6. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге. СПб., 2013.
7. Макхем М. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. Москва, 2014.
8. Техника эффективного менеджмента: Развитие рынка управленческого консультирования в России. Москва, 2013.
9. Юсквярав, Лейманн. Управленческое консультирование: теория и практика. Таллинн, 2014.

***Дополнительно-рекомендуемая литература:***

1. Гаськов В., Лузин А. Опыт международного управленческого консультирования. / Проблемы теории и практики управления, №1, 2015, с.91-93.
2. Горюнов И.Ю., Ушанов Ю.Л. Консультанты по управлению в США. / ЭКО, №2, 2013, с.169-178.
3. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг. / Менеджмент в России и за рубежом, июль-август, 2014.
4. Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России. / Проблемы теории и практики управления, №3, 2014.

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

1. Библиотека Гумер - гуманитарные науки / <http://www.gumer.info/>
2. Библиотека: Интернет-издательство / <http://www.magister.msk.ru/library/>
3. Библиотека Я. Кротова / <http://www.krotov.info/>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
5. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
6. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
7. Российское образование. Федеральный портал. / <http://www.edu.ru/>
8. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
9. Университетская библиотека / <http://www.biblioclub.ru/>
10. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
11. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
12. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
13. Lib.Ru: Библиотека Максима Мошкова / <http://lib.ru/>
14. Официальный сайт Президента Российской Федерации // [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
15. Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации // [www.mid.ru](http://www.mid.ru)
16. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
17. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
18. Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) // <http://wciom.ru>

19. Сайт Фонда «Общественное мнение» // [www.fom.ru](http://www.fom.ru)
20. Сайт аналитического центра Юрия Левады (Левада-центр) // [www.levada.ru](http://www.levada.ru)
21. Сайт Института современного развития (ИНСОР) // [www.riocenter.ru](http://www.riocenter.ru)
22. Сайт Института общественного проектирования (ИНОП) // [www.inop.ru](http://www.inop.ru)
23. Сайт журнала «Эксперт» // [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
24. Сайт Общественной палаты России // [www.oprf.ru](http://www.oprf.ru)
25. Сайт ИноСМИ // [www.inosmi.ru](http://www.inosmi.ru)
26. Сайт Инопресса.Ру // [www.inopressa.ru](http://www.inopressa.ru)
27. Сайт Информационного агентства REGNUM // [www.regnum.ru](http://www.regnum.ru)
28. Сайт журнала «Полис» // [www.politstudies.ru](http://www.politstudies.ru)
29. Сайт журнала «СОЦИС» // <http://socis.isras.ru>
30. Федеральный портал «Российское образование» // <http://www.edu.ru/>

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

Для изучения теоретического курса студентам необходимо использовать лекционный материал (электронная библиотека), учебники и учебные пособия из списка литературы пункта 1.7, статьи периодических изданий: «Менеджмент», «Экономист», «Вопросы экономики», «Проблемы теории и практики управления» и др.

При выполнении самостоятельной работы необходимо изучить учебно-методическую литературу. Кроме того целесообразно использовать следующие методические материалы:

1. Варианты контрольных работ и тестов по темам.
2. Электронную базу данных по дисциплине.
3. Рабочие тетради студентов.
4. Глоссарий - словарь терминов по дисциплине.

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом в объеме не менее 50-70% общего количества часов, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо:

- внимательно ознакомиться с тематикой семинара;
- прочесть конспект текста лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;
- составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;
- проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки;
- выполнить задания (письменно);
- если Вам встретились незнакомые термины или имена, обязательно обратитесь к словарю и зафиксируйте их в Вашей тетради.

- выполнить задание по теме семинарского занятия. Все письменные задания выполняются в тетради для семинарских занятий.

Перечень методического материала для подготовки к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы, который выпускается кафедрой:

- тезисы лекций по дисциплине;
- раздаточный материал;
- рабочие тетради студентов.

Задания по самостоятельной работе представлены в виде таблицы.

**Содержание самостоятельной работы студентов  
по разделам и темам дисциплины «Управленческое консультирование на  
предприятиях малого бизнеса»**

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самост. работы
Тема 1. Возникновение, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций
Тема 2. Теоретические основы управленческого консультирования	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 3. Роль консультантов по управлению в рамках внешнего и внутреннего консультирования.	Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 4. Основы методов управленческого консультирования.	Поиск и обзор научных публикаций Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 5. Взаимоотношения «консультант-клиент». Деловая игра.	Проработка учебного материала Выполнение творческих проектов
Тема 6. Особенности консалтинга в России	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций
Тема 7. Организация процесса управленческого консультирования: основные этапы	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 8. Диагностика консультируемой организации	Написание рефератов Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Решение задач Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 9. Разработка и внедрение решений	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях
Тема 10. Маркетинг консалтинговых услуг	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Поиск и обзор научных публикаций Анализ конкретных проблемных ситуаций
Тема 11. Ценообразование и формы договоров на консалтинговые услуги.	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях

Тема 12. Мониторинг и оценка результатов управленческого консультирования	Проработка учебного материала и подготовка докладов на семинар.занятиях Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников Анализ конкретных проблемных ситуаций
---	--

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, опрос на практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для чтения лекций необходима аудитория на 60-70 мест, оснащенная мультимедийными технологиями. Компьютерный класс с доступом в Интернет.

1. На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 421 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS PowerPoint, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ. рекомендована к использованию студентам при подготовке рефератов и творческих работ).

2. Поисковые сайты Интернета, сайт ДГУ.

3. Методические рекомендации по изучению дисциплины. Электронная библиотека курса, разработанная доц. Гашимовой Л.Г.: конспекты лекций, задания для практических занятий и самостоятельной работы, варианты тестовых заданий для проверки остаточных знаний студентов.

4. Публикации Росстата.