

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бойко Валерий Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.12.2024 17:42:10  
Уникальный программный ключ:  
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа  
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего  
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)  
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Б1.О.22 Управленческий консалтинг**

**Направление подготовки**

38.03.02

«Менеджмент»

**Направленность (профиль) подготовки**

Управление бизнес-процессами

**Квалификация выпускника**

«Бакалавр»

**Форма обучения**

Очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена  
на заседании кафедры  
цифровой экономики и управления и  
государственного администрирования  
«28» августа 2024, протокол №1

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент  
Н.Р. Куркина

**г. Москва, 2024**

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

Разработчик: \_\_\_\_\_

## Содержание

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цели и задачи освоения дисциплины                                                             | 4  |
| 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы                                        | 4  |
| 3. Планируемые результаты обучения                                                               | 5  |
| 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)                                                    | 8  |
| 4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы                                                       | 8  |
| 4.2 Тематический план дисциплины                                                                 | 9  |
| 4.3 Содержание дисциплины                                                                        | 11 |
| 4.4. Практическая подготовка                                                                     | 13 |
| 5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины          | 13 |
| 5.1 Основная литература                                                                          | 13 |
| 5.2 Дополнительная литература                                                                    | 14 |
| 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы                             | 14 |
| 5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое) | 15 |
| 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                  | 15 |
| 6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов                                     | 15 |
| 6.2. Самостоятельная работа студентов                                                            | 16 |
| 7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов  | 18 |
| Приложение 1. Фонд оценочных средств                                                             | 20 |
| 1. Паспорт фонда оценочных средств                                                               | 21 |
| 2. Оценочные средства                                                                            | 22 |
| 2.1 Текущий контроль                                                                             | 22 |
| 2.2 Промежуточная аттестация                                                                     | 23 |

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Дисциплина «Управленческий консалтинг» ориентирована на студентов, получающих высшее образование, направлена на получение компетенции необходимой для выполнения профессиональной деятельности в области мониторинга эффективности управления организацией.

### **Цели курса:**

- изучение теоретических основ и получение практических навыков в части оказания консультационных услуг по вопросам управления организацией;
- формирование представления о сущности, задачах, стратегии и технологиях проведения управленческого консультирования.

### **Задачи курса:**

- сформировать способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- сформировать способность к анализу организационных и экономических проблем;
- ознакомить с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучить теории и практике проведения управленческого консультирования;
- закрепление знаний и развитие навыков практического консультирования.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модуль)»

Дисциплина «Управленческий консалтинг» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами ОП:

Менеджмент; Теория организации; Маркетинг; Теория управления; Экономика предприятий и организаций; Управление бизнес-процессами; Методы исследований в менеджменте; Управление персоналом.

### 3. Планируемые результаты обучения

| Код и наименование компетенции                                                 | Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК -1 Способен анализировать бизнес-процессы предприятия                       | ИПК-1.1. Способен идентифицировать ключевые этапы бизнес-процессов, анализировать их структуру и последовательность.<br>ИПК-1.2. Способен выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов.<br>ИПК-1.3. Способен использовать инструменты моделирования и анализа процессов<br>ИПК-1.4. Способен готовить регламенты и стандарты для бизнес-процессов.                                                                  | Знать: <ul style="list-style-type: none"> <li>● основные понятия и определения бизнес-процессов;</li> <li>● методы анализа и моделирования бизнес-процессов;</li> <li>● принципы и подходы к оптимизации бизнес-процессов.</li> <li>● показатели эффективности бизнес-процессов;</li> </ul>                                                                                                                   |
| ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов | ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности.<br>ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов<br>ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений.<br>ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы | <ul style="list-style-type: none"> <li>● методы анализа показателей эффективности;</li> <li>● принципы использования ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы процессов.</li> <li>● основы организации мониторинга выполнения бизнес-процессов;</li> <li>● принципы анализа соответствия установленным регламентам;</li> <li>● методы контроля и регулирования бизнес-процессов.</li> </ul> |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ПК-5</p> <p>применять информационные технологии управления процессами</p> | <p>Способен</p> <p>ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы).</p> <p>ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы.</p> <p>ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов.</p> <p>ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● идентифицировать ключевые этапы бизнес-процессов;</li> <li>● анализировать структуру и последовательность бизнес-процессов;</li> <li>● выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов.</li> <li>● анализировать показатели эффективности бизнес-процессов;</li> <li>● использовать KPI для оценки работы процессов;</li> <li>● выявлять отклонения в выполнении процессов и разрабатывать корректирующие мероприятия.</li> <li>● организовывать мониторинг выполнения бизнес-процессов;</li> <li>● анализировать соответствие установленным регламентам;</li> <li>● контролировать и регулировать бизнес-процессы.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● инструментами моделирования и анализа бизнес-процессов;</li> <li>● методами оптимизации бизнес-процессов;</li> <li>● навыками подготовки регламентов и стандартов для бизнес-процессов.</li> <li>● методиками анализа и оценки показателей эффективности бизнес-процессов;</li> <li>● навыками применения KPI для управления бизнес-процессами;</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● методами разработки и внедрения корректирующих мероприятий для улучшения бизнес-процессов.</li> <li>● навыками организации мониторинга выполнения бизнес-процессов;</li> <li>● методами анализа соответствия установленным регламентам;</li> <li>● приёмами контроля и регулирования бизнес-процессов.</li> </ul> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

| Виды учебной работы                                    | Объем в часах                                 |                                               |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины                          | <b>108 (2 зачетные единицы)<br/>5 семестр</b> | <b>108 (4 зачетные единицы)<br/>6 семестр</b> |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего) | 24                                            | 52                                            |
| Аудиторная работа (всего), в том числе:                | 24                                            | 52                                            |
| Лекции                                                 | 8                                             | 18                                            |
| Семинары, практические занятия                         | 16                                            | 34                                            |
| Лабораторные работы                                    |                                               |                                               |
| Внеаудиторная работа (всего):                          | 48                                            | 92                                            |
| в том числе:<br>консультация по дисциплине             |                                               |                                               |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего)             | 48                                            | 92                                            |
| Вид промежуточной аттестации обучающегося              | <b>Зачет</b>                                  | <b>Экзамен</b>                                |

#### 4.2 Тематический план дисциплины

| Наименование разделов и тем                                                              | С<br>е<br>м<br>е<br>с<br>т<br>р | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах) |                           |                                            |                                                                             |                        |                 | Компетенции |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|-------------|--------------------|
|                                                                                          |                                 | Всего                                                                                    | Из них аудиторные занятия |                                            |                                                                             | Самостоятельная работа | Курсовая работа |             | Контрольная работа |
|                                                                                          |                                 |                                                                                          | Ле<br>кц<br>ии            | Лаб<br>ора<br>тор<br>ны<br>е<br>раб<br>оты | Пр<br>акт<br>иче<br>ски<br>е/<br>сем<br>ина<br>рск<br>ие<br>зан<br>яти<br>я |                        |                 |             |                    |
| Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. | 6                               | 18                                                                                       | 2                         |                                            | 4                                                                           | 12                     |                 |             | ПК-1, ПК-2, ПК-5   |
| Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет.                         | 6                               | 18                                                                                       | 2                         |                                            | 4                                                                           | 12                     |                 |             | ПК-1, ПК-2, ПК-5   |
| Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.                              | 6                               | 18                                                                                       | 2                         |                                            | 4                                                                           | 12                     |                 |             | ПК-1, ПК-2, ПК-5   |

|                                                                              |   |            |           |  |           |            |  |  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|---|------------|-----------|--|-----------|------------|--|--|------------------|
| Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования                   | 6 | 18         | 2         |  | 4         | 12         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
| Тема 5. Развитие системы Клиент- Консультант.                                | 7 | 28         | 4         |  | 6         | 18         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
| Тема 6. Этапы управленческого консультирования.                              | 7 | 29         | 4         |  | 6         | 19         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
| Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации. | 7 | 29         | 2         |  | 6         | 21         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
| Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования                 | 7 | 29         | 4         |  | 8         | 17         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
| Тема 9. Эффективность и качество управленческого консультирования.           | 7 | 29         | 4         |  | 8         | 17         |  |  | ПК-1, ПК-2, ПК-5 |
|                                                                              |   | <b>216</b> | <b>26</b> |  | <b>50</b> | <b>140</b> |  |  |                  |

#### **4.3 Содержание дисциплины**

##### **Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении.**

Предпосылки формирования концепции организационного развития. Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа). Формирование концепции организационного развития. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Модель системы. Системообразующие факторы в организации. Организационное развитие и организационные изменения. Внедрение организационных изменений, основные особенности. Проблемы и трудности внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Основные этапы внедрения изменений в организации.

##### **Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет.**

Национальные особенности управления организацией: культурный аспект. Специфика процесса консультирования в российских организациях. Отношения консультант – клиент. Экономические условия и формирование запроса на консультирование. Рекомендации по повышению эффективности управленческого консультирования.

##### **Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.**

Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Термин «менеджмент-консалтинг» ( по ФЕАКО). Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования организаций . Понятие «консалтинг» и «деловые услуги».

##### **Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования.**

Этический кодекс консультанта. Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта. Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании. Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.

## **Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант.**

Рольная природа консультирования. Выбор консультанта Специфика консультант-клиентских отношений. Ситуации взаимодействия клиента с консультантами. Процедуры и стадии отбора консультанта. Достоинства и недостатки консультантов. Основные типы консультационных организаций. Виды структурных консультационных подразделений. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Положительный и отрицательный образы консультантов. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу. Пропагандист (агитатор). Посредник. Инструктор (преподаватель). Помощник в решении проблем. Стратег.

## **Тема 6. Этапы управленческого консультирования.**

Парадоксы предварительной стадии управленческого консультирования. Предпроектная стадия (фаза подготовки) – начало работы консультанта и клиента, их первый контакт. Проектная стадия - определение организационной диагностики. Концептуальные основы организационной диагностики. Роль моделей в организационной диагностике. Основные проблемы организационной диагностики. Методическое обеспечение организационной диагностики. Фаза планирования действий и фаза внедрения проекта. Бизнес-коучинг. Задачи стадии завершения проекта (фаза завершения).

## **Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации.**

Этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента: сбор данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики, а также получения финансово-экономического, организационно-технического текущего состояния, деятельности и предположение будущего состояния предприятия. Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления. Подготовка материалов по результатам диагностики, основные требования к их изложению. Действия консультантов по обобщению результатов диагностики. Возможные последствия проведения организационной диагностики.

## **Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования.**

Программный подход в управленческом консультировании – существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», «пульсирующего инновирования»,

«кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра». Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

#### **Тема 9. Эффективность и качество управленческого консультирования.**

Оценка результатов, ожидания клиента, влияние Консультанта на их корректировку. Понятие положительного экономического эффекта. Значение временного фактора. Зависимость положительной оценки от области применения управленческого консультирования. Ревизия маркетинга и управления. Ревизия разовых мероприятий. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные; количественные и качественные. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

#### **4.4. Практическая подготовка**

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Объем занятий в форме практической подготовки составляет 50 часов.

### **5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

#### **5.1 Основная литература**

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453411>
2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453486>

## 5.2 Дополнительная литература

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-9916-8176-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450207>

## 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. <http://www.gov.ru> Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. <http://www.mos.ru> Официальный сервер Правительства Москвы.
3. <http://www.minfin.ru> Министерство финансов РФ.
4. <http://www.garant.ru> ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
5. <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики.
6. <http://www.rg.ru> Российская газета.
7. <http://www.prime-tass.ru> ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
8. <http://www.rbc.ru> РБК (РосБизнесКонсалтинг).
9. <http://www.businesspress.ru> Деловая пресса.
10. <http://www.ereport.ru> Мировая экономика.
11. <http://uisrussia.msu.ru> Университетская информационная система России.
12. <http://www.forecast.ru> ЦМАКП (Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования).
13. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент.
14. <http://www.fin-izdat.ru> Издательский дом «Финансы и кредит»
15. <http://economist.com.ru> Журнал «Экономист».
16. <http://www.vopreco.ru> Журнал «Вопросы экономики».
17. <http://www.mevriz.ru> Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
18. <http://systems-analysis.ru/> Лаборатория системного анализа
19. <https://gtmarket.ru/concepts/7111> Системный анализ
20. <http://minpromtorg.gov.ru/> Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

#### 5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

| Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом | Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                  | Перечень лицензионного программного обеспечения.                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б1.О.21 Управленческий консалтинг                                         | Кабинет менеджмента                                                       | Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал | Microsoft Windows XP Professional<br>Microsoft Office 2010<br>Kaspersky Endpoint для бизнеса<br>КонсультантПлюс<br>Adobe Reader<br><a href="#">Cisco WebEx</a><br>Информационно-коммуникационная платформа «Сферум» |
|                                                                           | Аудитория для самостоятельной работы                                      | Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, многофункциональное устройство                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                     |

## 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### 6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

Методические указания для занятий лекционного типа. В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать

преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского (практического) типа. Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

## **6.2. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 140 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к сдаче зачета, экзамена.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;

- углубления и расширения теоретических знаний студентов;

- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;

- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;

- развитию исследовательских умений студентов.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов: библиотека с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет, аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает:

-соотнесение содержания контроля с целями обучения;

-объективность контроля;

-валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);

-дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

-просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;

-организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;

-обсуждение результатов выполненной работы на занятии;

-проведение письменного опроса;

-проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;

-организация и проведение собеседования с группой.

## **7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ОВЗ определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

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

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

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

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

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

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств  
для текущего контроля и промежуточной аттестации  
при изучении дисциплины  
Б1.О.22 Управленческий консалтинг**

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

| Код и наименование компетенции                                                     | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Наименование оценочного средства                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК -1 Способен анализировать бизнес-процессы предприятия                           | <p>ИПК-1.1. Способен идентифицировать ключевые этапы бизнес-процессов, анализировать их структуру и последовательность.</p> <p>ИПК-1.2. Способен выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов.</p> <p>ИПК-1.3. Способен использовать инструменты моделирования и анализа процессов</p> <p>ИПК-1.4. Способен готовить регламенты и стандарты для бизнес-процессов.</p>                                                                  | <p>Текущий контроль: доклад (реферат)</p> <p>Промежуточная аттестация: зачет, экзамен</p> |
| ПК-2 Способен разрабатывать и внедрять проекты по оптимизации бизнес-процессов     | <p>ИПК-2.1. Способен проектировать целевые бизнес-процессы, направленные на улучшение показателей эффективности.</p> <p>ИПК-2.2. Способен применять современные методы оптимизации бизнес-процессов</p> <p>ИПК-2.3. Способен организовывать и координировать работу подразделений, задействованных в реализации изменений.</p> <p>ИПК-2.4. Способен управлять рисками, связанными с внедрением проектов, и минимизировать их влияние на бизнес-процессы</p> |                                                                                           |
| ПК-5 Способен применять информационные технологии для управления бизнес-процессами | <p>ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы).</p> <p>ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы.</p> <p>ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов.</p>                                                                                                                      |                                                                                           |

|  |                                                                                                 |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности. |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ООП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенций, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации. Дисциплина «Управленческий консалтинг» является промежуточным этапом формирования компетенций ПК-1, ПК-2, ПК-5 в процессе освоения ООП.

Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – зачет, экзамен.

## **2. Оценочные средства**

### **2.1 Текущий контроль**

#### **Примерные темы для докладов (рефератов)**

1. Миссия, цели и задачи управленческого консультирования.
2. Основные методологические подходы в УК: экспертное, проектное и процессное консультирование.
3. Основные этапы консультационного процесса.
4. Задачи консультанта на каждом этапе, методы работы и характерные трудности.
5. Типы патологии организации и методы ее обнаружения.
6. Виды консультационных услуг.
7. Технологии консультирования.
8. Методы управленческого консультирования, направленные на решение задачи по командообразованию.
9. Консультирование в области PR и политическое консультирование.
10. Управление конфликтными ситуациями и методы работы консультантов с конфликтом.
11. Консультант-клиентные отношения.
12. Профессиональная этика консультанта.

13. Трудности в работе консультантов по управлению.
14. Построение консультационной фирмы и специфика менеджмент-консалтинга как вида бизнеса.
15. Особенности маркетинга консультационных услуг.
16. Российская специфика маркетинговой политики консалтинговых фирм.
17. Состояние российского рынка консультационных услуг: основные тенденции.
18. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
19. Инновации как цель консалтинга.
20. Консультации в области управления проектами.
21. Консультирование по управлению командой менеджеров.
22. Проблемы ответственности и свободы консультанта в управленческой сфере.
23. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала.
24. Этические проблемы управленческого консультирования.
25. Индивидуальное консультирование руководителя.

#### Шкала и критерии оценивания докладов (рефератов)

| Шкала оценивания       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично»              | Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему доклада, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер                                                                       |
| «хорошо»               | Обучающийся в целом раскрывает тему доклада, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.                                                                      |
| «удовлетворительно»    | Обучающийся в целом раскрывает тему доклада и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности |
| «не удовлетворительно» | Обучающийся не владеет выбранной темой                                                                                                                                                                  |

## 2.2 Промежуточная аттестация

### Примерный перечень вопросов для зачета и экзамена

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.

4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Понятие диагностического консультирования.
7. Два подхода к управленческому консультированию.
8. Понятие процессного консультирования.
9. Функциональный подход к управленческому консультированию.
10. Понятие обучающего консультирования.
11. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
12. Внутреннее и внешнее консультирование.
13. Характерные черты управленческого консультирования.
14. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
15. Роли консультанта в управленческом консультировании.
16. Роли клиента в управленческом консультировании.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Принципы управленческого консультирования.
25. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
26. Классификация управленческого консультирования.
27. Предмет управленческого консультирования.
28. Методы управленческого консультирования.
29. Этапы развития управленческого консультирования.
30. Понятие процесса управленческого консультирования.

31. Основные типы консультационных договоров.
32. Этап подготовки в управленческом консультировании.
33. Особые условия составления консультационных договоров.
34. Этап диагноза в управленческом консультировании.
35. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
36. Этап планирования действий в управленческом консультировании
37. Контроль в процессе управленческого консультирования.
38. Этап внедрения в управленческом консультировании.
39. Способы оценки результатов управленческого консультирования
40. Этап завершения в управленческом консультировании.
41. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
42. Стадии и этапы управленческого консультирования.
43. Оформление результатов работы консультанта.
44. Индивидуальное консультирование руководителя.
45. Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

#### Шкала и критерии оценивания зачета

| Шкала<br>оценивания | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «зачтено»           | <p>Оценка «зачтено» выставляется студенту, который</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прочно усвоил предусмотренный программный материал;</li> <li>- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;</li> <li>- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов</li> <li>- без ошибок выполнил практическое задание.</li> </ul> |
| «не<br>зачтено»     | <p>Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, если: он не знает основных определений, непоследователен и сбивчив в изложении материала, не обладает определенной системой знаний по дисциплине, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.</p>                                                                                                                                                                                                                              |

### Шкала и критерии оценивания экзамена

| Шкала оценивания              | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>«отлично»</i>              | оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал моно-графической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. |
| <i>«хорошо»</i>               | оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.                                                                                                                                                                                              |
| <i>«удовлетворительно»</i>    | оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.                                                                                                                                                                                                       |
| <i>«не удовлетворительно»</i> | оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |