

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол № 2 от 23.09.2022 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Стратегическое и операционное управление персоналом организации

(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
Б1.Б.30 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Очная

форма(ы) обучения

Год набора – 2023

Волгоград 2022 г.

Автор(ы)–составитель(и):
старший преподаватель кафедры государственного управления и менеджмента
ВИУРАНХиГС Чумак Н.А.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры организационного
проектирования систем управления РАНХиГС Переверзина О.Ю.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента ВИУ
РАНХиГС, д.и.н., профессор Тюменцев Игорь Олегович
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

РПД одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 23 сентября 2022 года № 2.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	11
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	11
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	12
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	21
5.1. Методы проведения зачета.....	21
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации.....	21
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	34
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	41
7.1. Основная литература	41
7.2. Дополнительная литература.....	41
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	41
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.....	42
7.5. Иные источники	42
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	42

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ПКо ОС-2.2.1.	Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.2.1.2	Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения, способность использовать знания в управленческом консультировании

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Достижение определенного уровня культуры мышления и владения навыками восприятия, обобщения и экономического анализа информации), а также обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»)	ОПК-2.2.1.2	на уровне знаний: демонстрирует знание теоретических основ управленческого консультирования
		на уровне умений: формирует запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
		на уровне навыков: владеет навыками оформления договорных отношений с консультантами по кадровым вопросам
Достижение определенного уровня операционного управления персоналом и подразделением организации (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом») Достижение определенного уровня готовности к использованию экономических теоретических знаний и методов при анализе экономического поведения человека в целях оптимизации управления человеческими ресурсами на фирме.	ПКо ОС-2.2.1.	на уровне знаний: демонстрирует знание принципов и методов консультационной деятельности
		на уровне умений: организует взаимодействие с внешним и внутренним заказчиком по вопросам предоставления консалтинговых услуг
		на уровне навыков: владеет навыком обучающего консультирования

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» входит в Блок 1. Обязательная часть учебного плана и осваивается по очной форме обучения на 3 курсе в 1 семестре, общая трудоемкость 108 часов (3 ЗЕТ).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами, экономики организации, управления проектами, этики и психологии деловых отношений.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» могут быть полезны при изучении таких дисциплин как , Б1.В.05 «Кадровый консалтинг».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 32 часа из них 16 часов лекционных занятий, 16 часов практических занятий и 72 часа выделено на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Очная форма обучения						
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	12	1	1	10	О
2.	Организация процесса кадрового консультирования	12	1	1	10	О
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	12	2	2	8	О
4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	12	2	2	8	О, Т
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	12	2	2	8	О, Д
6.	Основные направления консалтинговой деятельности	12	2	2	8	О
7.	Консалтинг мотивационных систем	12	2	2	8	О
8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	12	2	2	8	О
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	12	2	2	8	О, Т
Промежуточная аттестация						Зачет
Всего:		108	16	16	72	4

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию. Характерные черты и особенности кадрового консалтинга. Функциональные особенности современных организаций и управленческий консалтинг. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники кадрового консалтинга. Модели и сферы применения консалтинга. Специфика работы консультантов и виды консалтинговой деятельности.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Консалтинг как логическая цепочка процедур, выполняемых консультантом и клиентом для решения проблем и осуществления изменений в организации.

Основные стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов. Виды диагностического наблюдения.

Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем (Проблемная лекция, семинар в форме опроса и тестирования)

Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге (Проблемная лекция, семинар в форме диспута)

Установление взаимодействия «консультант- клиент». Поведенческие роли консультантов. Методы воздействия на систему «консультант-клиент». Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Специфика консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии; по вопросам управления финансовой деятельностью; по развитию маркетинга в организации, по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Развитие мотивационных систем.

Мотивирующая оценка персонала организации. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использования «концепции PFP». Изучение реальных примеров мотивационных программ для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала. Актуальные тенденции HR-брендинга. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы (Проблемная лекция, семинар в форме тестирования)

Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Модели открытия консалтингового бизнеса. Матрица BCG для консалтинговой фирмы. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	опрос
Тема 2	Организация процесса кадрового консультирования	опрос
Тема 3	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	опрос
Тема 4	Методы анализа и решения управленческих проблем	опрос, тестирование
Тема 5	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	опрос, диспут
Тема 6	Основные направления консалтинговой деятельности	опрос
Тема 7	Консалтинг мотивационных систем	опрос
Тема 8	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	опрос
Тема 9	Организация деятельности консалтинговой фирмы	опрос, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не менее 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация,

полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении ситуационных задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

1. Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию.
2. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
3. Современное развитие рынка консалтинговых услуг в мире.
4. Становление консалтинговых услуг в России.
5. Участники процесса консультирования. Процесс выбора консультанта (внутренние и внешние консультанты, российское/зарубежное агентство).
6. Характеристика основных направлений управленческого консультирования.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

1. Основные этапы процесса консультирования (Модель Милана Курба): краткая характеристика каждой из стадий
2. Предпроектная стадия: (контакт с клиентом, осознание клиентом наличия проблемы, предварительный диагноз проблемы; подготовка ТЗ и финансового предложения, заключение контракта). Видение консультанта.
3. Проектная стадия: общая характеристика. Оценка качества результатов проекта. Видение консультанта.
4. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса. Видение консультанта. Самоанализ эффективности консультационной деятельности.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

1. Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов.
2. Методы сбора информации и общей организационной диагностики (методы экспресс-диагностики (самодиагностики), диагностическое интервью, диагностическое наблюдение, SWOT-анализ и PEST-анализ)
3. Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

1. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
2. Методы работы с управленческими ошибками.
3. Методы принятия и реализации управленческих решений (экспертные и коллективные методы, «дерево» целей, формирование критериев эффективности, мозговой штурм и т.д.)
4. Деловые игры и геймификация как способ решения управленческих проблем.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

1. Установление взаимодействия «консультант-клиент».
2. Поведенческие роли консультантов.
3. Методы воздействия на систему «консультант-клиент».
4. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И.

Пригожину.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

1. Специфика консалтинговых услуг.
2. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг.
3. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, по вопросам управления финансовой деятельностью.
4. Консультирование по общим вопросам по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений.
5. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
6. Консультирование по вопросам управления персоналом организации
Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Аудит персонала.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

1. Развитие мотивационных систем.
2. Мотивирующая оценка персонала организации.
3. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использования «концепции PFP».
4. Мотивационная матрица А.И. Пригожина и практика ее использования в консультировании.
5. Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

1. Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала.
2. Актуальные тенденции HR-брендинга.
3. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда.
4. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

1. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм.
2. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
3. Модели открытия консалтинговой компании: приобретение, франчайзинг, реорганизация, аутсорсинг.
4. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Матрица BCG для консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
5. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

Примерные вопросы для подготовки к диспуту:

1. Этические нормы деятельности консультантов: основные проблемы в России.
2. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
3. Факторы, определяющие выбор поведенческой роли консультанта.
4. Специфика работы консультантов в России.

5. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России (анализ на основе статистических данных Эксперт РА и Коммерсант.ru).

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время.
2. Миссия и правила поведения консультанта.
3. Исторические корни управленческого консультирования.
4. Человеческий и интеллектуальный капитал консалтинговой фирмы.
5. Принципы маркетинга консалтинговых услуг, маркетинговая программа консалтинговой фирмы.
6. Современные IT-технологии в управленческом консультировании.
7. Организация интернет-консультирования клиента.
8. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
9. Современные российские объединения консультантов.
10. Нормативно-правовая база управленческого консультирования.
11. Специфические стратегии консультирующей организации.
12. Основные перспективы развития консалтингового бизнеса в мире.
13. Перспективы развития консалтинга в России.
14. Коучинговый подход в консультировании.
15. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
16. Бизнес-консультант в переговорном процессе.
17. Консультирование по организации деятельности ассесмент-центров в компаниях
18. Применение психологического тестирования в рамках консультирования персонала.
19. Игровые методики и тренинги в рамках консультирования персонала
20. Сравнительный анализ консультирования и коучинга.
21. Эффективность и качество управленческого консультирования: новые методы оценки результатов.
22. Форма оплаты труда консультантов в мире и России.
23. Методическое обеспечение организационной диагностики.
24. Роль консультанта по внедрению организационных изменений.
25. Диагностика организационных патологий.

Шкала оценивания

Устный опрос и решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89%- 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;
 О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка реферата

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ПКо ОС-2.2.1.	Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.2.1.2	Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою

			точку зрения, не разрушая отношения, способность использовать знания в управленческом консультировании
--	--	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКО ОС-2.2.1. Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»	Использует коммуникативные способности в рамках организации отношений и анализа информации в системе «консультант-клиент»	Характеризует виды информации, а также виды искажений информации
		Реализует умение активно слушать и аргументировать свою позицию.
		Осуществляет анализ эффективности коммуникативного процесса
ОПК-2.2.1.2 Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения, способность использовать знания в управленческом консультировании	Использует экономические знания в управленческом консультировании, характеризует и использует виды консультационных услуг	Владеет следующими теоретическими категориями: Типология консультирования. Аутсорсинг. Брэнддинг. Франчайзинг. Владеет навыками организационной работы в группе.
		Проводит организационную диагностику. Способен управлять ассортиментом консультационных услуг и адаптации их под нужды заказчика
		Проводит анализ эффективности деятельности организации, осуществляет анализ эффективности предоставления консультационных услуг

4.3.2. Типовые оценочные средства

Примерные вопросы для подготовки к диспуту:

1. Этические нормы деятельности консультантов: основные проблемы в России.
2. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
3. Факторы, определяющие выбор поведенческой роли консультанта.
4. Специфика работы консультантов в России.
5. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России (анализ на основе статистических данных Эксперт РА и Коммерсант.ru).

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

1. Какой период времени называют «золотые годы» управленческого консультирования? (выберите один вариант)

- а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);
- б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);
- в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века); современный этап (конец XX – начало XXI века).

2. Какую зарубежную компанию принято считать первой консалтинговой фирмой? (выберите один вариант)

- а) McKinsey&Company;
- б) Arthur D. Little;
- в) PricewaterhouseCoopers;
- г) HarringtonEmerson;
- д) School of Commerce, Account&Finance.

3. В каком году возникла первая российская школа консультантов по управлению в структуре АНХ при Правительстве РФ? (выберите один вариант)

- а) 1930 г.;
- б) 1983 г.;
- в) 1992 г.;
- г) 1999 г.

4. Напишите компании, входящие в «большую четверку» консалтинговых компаний:

5. Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

6. Какие тенденции на рынке консалтинговых услуг отмечают эксперты по итогам 2017 года? (возможны несколько вариантов ответа)

- а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;
- б) *снижение доли государственного и муниципального консалтинга;*
- в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;
- г) **рост услуг налогового и юридического консалтинга;**
- д) увеличение оплаты труда консультантов;
- е) падение сегмента стратегического консалтинга и консалтинга в области маркетинга.

7. В каких случаях компании целесообразно обращаться за помощью к консультанту? (возможны несколько вариантов ответа)

- а) всегда, когда возникает сложная ситуация или для профилактики возможных проблем;
- б) *когда необходим независимый взгляд со стороны на проблему клиента;*
- в) когда проблема может вызвать очень серьезные социальные, экономические и др. последствия;
- г) *когда нужна помощь грамотного специалиста в условиях ограниченного времени;*
- д) *необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;*
- е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;
- ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;
- з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

8. Напишите в таблице по несколько положительных и отрицательных сторон при обращении за помощью к различным видам консультантов (впишите в пустые строки):

Индивидуальный консультант	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____

3. _____	3. _____
Российское консультационное агентство	
Положительные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____	Отрицательные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____
Зарубежное консультационное агентство	
Положительные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____	Отрицательные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____

9. Перечислите процедуры на каждом из этапов консультирования (заполните пустые строки):

Этап	Процедуры
Подготовка	1. Контакт с клиентом 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Диагностика	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Отчет о диагностике
Подготовка решений	1. Поиск альтернативных решений 2. _____ 3. _____ 4. _____
Внедрение решений	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Контроль качества реализованных решений 6. _____

Завершение	1. Оценка проведенной консультационной деятельности
	2. _____
	3. _____
	4. _____
	5. _____

10. Выберите тенденции, которые имеют место в сегменте «Консультирование в области управления персоналом» по данным исследования американского и западно-европейского рынков кадровых услуг: (возможны несколько вариантов ответа)

- а) информационно-консультационное обеспечение;
- б) консультирование по разработке нормативной базы;
- в) *корпоративный коучинг;*
- г) *услуга по оценке лояльности топ-менеджеров и их заинтересованности в честном ведении дел компании;*
- д) услуги в области управления финансами;
- е) услуги по направлению Workplacefocus;
- ж) услуги, связанные с построением на предприятии систем поощрения, отчетности и ответственности.

10. Способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги – это: (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг персонала;
- б) *аутстаффинг персонала;*
- в) адаптация персонала;
- г) balancedScoreCard.

11. Какая из 5 моделей открытия консалтинговой компании подразумевает вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона передает другой стороне за плату право на определённый вид консалтинговых услуг, используя разработанную бизнес-модель его ведения? (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг;
- б) *франчайзинг;*
- в) покупка;
- г) реорганизация (выделение);
- д) лизинг.

12. Какая из базовых стратегий деятельности консалтинговой фирмы характерна для фирм, стремящихся к диверсификации с проникновением на новые рынки? (выберите один вариант)

- а) стратегия роста;
- б) стратегия ограниченного роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) *комбинированная стратегия.*

13. Какая из моделей корпоративного управления Т. Долгопятовой сочетает в себе бесконтрольность менеджмента и невозможность увеличивать свою долю собственности? (выберите один вариант)

- а) модель «частного предприятия»;
- б) модель «коллективной менеджерской собственности»;
- в) модель с концентрированным внешним владением;

г) модель с распыленным владением.

14. Как можно оценить консалтинговую компанию, в которой 60% проектов – «собаки»; 20% – «проблемы»; по 10% – «звезды» и «дойные коровы». Напишите обоснованный ответ

Вопросы к зачету

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
5. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм
6. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
7. Организация процесса управленческого консультирования
8. Основные стадии процесса консультирования.
9. Этапы выполнения консалтинговых проектов.
10. Цели и задачи организационной диагностики.
11. Особенности применения организационной диагностики в управленческом консалтинге.
12. Организационная самодиагностика.
13. Диагностическое интервью.
14. Характеристика социологических и психологических методов, используемых в управленческом консалтинге.
15. Понятие «интегративного консалтинга» и специфика его использования.
16. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов и бенчмаркинга в управленческом консалтинге.
17. Сущность аутсорсинга и коучинга в сферы их применения.
18. Особенности работы консультанта по управлению.
19. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
20. Базовые ценности консалтинга. Этические основы деятельности консультанта.
21. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
22. Особенности использование «концепции PFP».
23. Основные структурные компоненты организации. Формальная и неформальная структура.
24. Анализ современных организационных структур.
25. Консалтинг развития организационной культуры.
26. «Культуры доверия».
27. Специфика консалтинговых услуг в России.
28. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке.
29. Основные виды консалтинговой деятельности.
30. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, управления финансовой деятельностью, развития маркетинга в организации.
31. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя.
32. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда

33. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.
34. Проведение кадрового аудита.
35. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
36. Консультирование по вопросам развития государственных учреждений.
37. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
38. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы.
39. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
40. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
41. Консультирование по вопросам управления персоналом организации
42. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.
43. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.
44. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
45. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
46. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
47. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
48. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «деревя целей» и пр.
49. Тенденции российского рынка консалтинга в 2016-2017 гг.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4.

Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

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

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная 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, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065> (дата обращения: 25.06.2023).
2. *Забродин, В. Ю.* Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная

- платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365> (дата обращения: 25.06.2023).
3. *Лебедева, Л. В.* Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358> (дата обращения: 25.06.2023).
 4. *Неумоева-Колчеданцева, Е. В.* Возрастно-педагогическое консультирование : практическое пособие / Е. В. Неумоева-Колчеданцева. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-11301-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518163> (дата обращения: 25.06.2023).

7.2.

Дополнительная литература

1. *Неумоева-Колчеданцева, Е. В.* Возрастно-педагогическое консультирование : практическое пособие / Е. В. Неумоева-Колчеданцева. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-11301-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518163> (дата обращения: 25.06.2023).
2. *Хухлаева, О. В.* Групповое психологическое консультирование : учебное пособие для вузов / О. В. Хухлаева, О. Е. Хухлаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08434-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516834> (дата обращения: 25.06.2023).
3. *Исаева, О. М.* Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512167> (дата обращения: 25.06.2023).
4. *Исаева, О. М.* Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513169> (дата обращения: 25.06.2023).
5. *Анисимов, А. Ю.* Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 25.06.2023).
6. *Кязимов, К. Г.* Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339> (дата обращения: 25.06.2023).
7. *Хруцкий, В. Е.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531687> (дата обращения: 25.06.2023).
8. *Мизинцева, М. Ф.* Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511033> (дата обращения: 25.06.2023).

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Экономика и социология труда: учебник./ под ред. А. Я. Кибанова –М.: НОРМА, 2015. – 582с.

2. Савин А. А. Аудит. Практикум: учеб. пособие для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. - 460 с.

7.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»
2. Федеральный стандарт аудиторской деятельности N 1. «Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности» (утв. постановлением Правительства РФ от 23 сентября 2002 г. N 696)
3. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.08 г. № 307-ФЗ;
4. Информация Минфина России «Перечень случаев проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2014 год (согласно законодательству Российской Федерации)»
5. «Кодекс профессиональной этики аудиторов» (одобрен Советом по аудиторской деятельности 22.03.2012, протокол N 4) (ред. от 18.12.2014)

7.5. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Электронная библиотека учебного центра "Бизнес-класс" - <http://www.classs.ru/library/>
2. Официальный сайт Экономическая библиотека онлайн - <http://www.elobook.com/>
3. Официальный сайт Электронная библиотека по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам - <http://www.finbook.biz/>
4. Официальный сайт Корпоративный менеджмент: <http://www.cfin.ru>
5. СПС «Консультант Плюс»
6. СПС «Гарант»
7. ЭБС IPBooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
8. ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#>
9. Электронное издательство «ЮРАЙТ» // <http://www.biblio-online.ru>

7.6. Иные источники

1. Правило (стандарт) аудиторской деятельности «Требования, предъявляемые к внутренним стандартам аудиторских организаций» (одобрено Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 20 октября 2009 г.)

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм).

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол № 2 от 23.09.2022 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.Б.30 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Очная

форма(ы) обучения

Год набора – 2023

Волгоград 2022 г.

Вопросы к зачету

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
5. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм
6. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
7. Организация процесса управленческого консультирования
8. Основные стадии процесса консультирования.
9. Этапы выполнения консалтинговых проектов.
10. Цели и задачи организационной диагностики.
11. Особенности применения организационной диагностики в управленческом консалтинге.
12. Организационная самодиагностика.
13. Диагностическое интервью.
14. Характеристика социологических и психологических методов, используемых в управленческом консалтинге.
15. Понятие «интегративного консалтинга» и специфика его использования.
16. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов и бенчмаркинга в управленческом консалтинге.
17. Сущность аутсорсинга и коучинга в сферы их применения.
18. Особенности работы консультанта по управлению.
19. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
20. Базовые ценности консалтинга. Этические основы деятельности консультанта.
21. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
22. Особенности использование «концепции PFP».
23. Основные структурные компоненты организации. Формальная и неформальная структура.
24. Анализ современных организационных структур.
25. Консалтинг развития организационной культуры.
26. «Культуры доверия».
27. Специфика консалтинговых услуг в России.
28. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке.
29. Основные виды консалтинговой деятельности.
30. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, управления финансовой деятельностью, развития маркетинга в организации.
31. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя.
32. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда
33. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.
34. Проведение кадрового аудита.
35. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

36. Консультирование по вопросам развития государственных учреждений.
37. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
38. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы.
39. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
40. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
41. Консультирование по вопросам управления персоналом организации
42. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.
43. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.
44. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
45. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
46. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
47. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
48. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.
49. Тенденции российского рынка консалтинга в 2016-2017 гг.

тестовые задания

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

15. Какой период времени называют «золотые годы» управленческого консультирования? (выберите один вариант)

- а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);
- б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);
- в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века);
- современный этап (конец XX – начало XXI века).

16. Какую зарубежную компанию принято считать первой консалтинговой фирмой? (выберите один вариант)

- а) McKinsey&Company;
- б) Arthur D. Little;
- в) PriceWaterhouseCoopers;
- г) HarringtonEmerson;
- д) School of Commerce, Account&Finance.

17. В каком году возникла первая российская школа консультантов по управлению в структуре АНХ при Правительстве РФ? (выберите один вариант)

- а) 1930 г.;
- б) 1983 г.;
- в) 1992 г.;
- г) 1999 г.

18. Какие тенденции на рынке консалтинговых услуг отмечают эксперты по итогам 2017 года? (возможны несколько вариантов ответа)

- а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;
- б) снижение доли государственного и муниципального консалтинга;

в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;

г) рост услуг налогового и юридического консалтинга;

д) увеличение оплаты труда консультантов;

е) падение сегмента стратегического консалтинга и консалтинга в области маркетинга.

19. В каких случаях компании целесообразно обращаться за помощью к консультанту? (возможны несколько вариантов ответа)

а) всегда, когда возникает сложная ситуация или для профилактики возможных проблем;

б) когда необходим независимый взгляд со стороны на проблему клиента;

в) когда проблема может вызвать очень серьезные социальные, экономические и др. последствия;

г) когда нужна помощь грамотного специалиста в условиях ограниченного времени;

д) необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;

е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;

ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;

з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

10. Выберите тенденции, которые имеют место в сегменте «Консультирование в области управления персоналом» по данным исследования американского и западно-европейского рынков кадровых услуг: (возможны несколько вариантов ответа)

а) информационно-консультационное обеспечение;

б) консультирование по разработке нормативной базы;

в) корпоративный коучинг;

г) услуга по оценке лояльности топ-менеджеров и их заинтересованности в честном ведении дел компании;

д) услуги в области управления финансами;

е) услуги по направлению Workplacefocus;

ж) услуги, связанные с построением на предприятии систем поощрения, отчетности и ответственности.

20. Способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги – это: (выберите один вариант)

а) аутсорсинг персонала;

б) аутстаффинг персонала;

в) адаптация персонала;

г) balancedScoreCard.

21. Какая из 5 моделей открытия консалтинговой компании подразумевает вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона передает другой стороне за плату право на определённый вид консалтинговых услуг, используя разработанную бизнес-модель его ведения? (выберите один вариант)

а) аутсорсинг;

б) франчайзинг;

в) покупка;

г) реорганизация (выделение);

д) лизинг.

22. Какая из базовых стратегий деятельности консалтинговой фирмы характерна для фирм, стремящихся к диверсификации с проникновением на новые рынки? (выберите один вариант)

- а) стратегия роста;
- б) стратегия ограниченного роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) *комбинированная стратегия.*

23. Какая из моделей корпоративного управления Т. Долгопятовой сочетает в себе бесконтрольность менеджмента и невозможность увеличивать свою долю собственности? (выберите один вариант)

- а) модель «частного предприятия»;
- б) модель «коллективной менеджерской собственности»;
- в) модель с концентрированным внешним владением;
- г) *модель с распыленным владением.*

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Как можно оценить консалтинговую компанию, в которой 60% проектов – «собаки»; 20% – «проблемы»; по 10% – «звезды» и «дойные коровы». Напишите обоснованный ответ

Напишите компании, входящие в «большую четверку» консалтинговых компаний:

Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

Напишите в таблице по нескольку положительных и отрицательных сторон при обращении за помощью к различным видам консультантов (впишите в пустые строки):

Индивидуальный консультант	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Российское консультационное агентство	
Положительные стороны	Отрицательные стороны

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Зарубежное консультационное агентство	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Перечислите процедуры на каждом из этапов консультирования
(заполните пустые строки):

Этап	Процедуры
Подготовка	1. Контакт с клиентом 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Диагностика	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Отчет о диагностике
Подготовка решений	1. Поиск альтернативных решений 2. _____ 3. _____ 4. _____
Внедрение решений	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Контроль качества реализованных решений 6. _____
Завершение	1. Оценка проведенной консультационной деятельности 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Примеры практических заданий (кейсов) на зачет

Задание 1.

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В.А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью, в г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и

преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжают. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Задание 2.

Есть ли в вашей организации служба внутренних консультантов? Если нет, то оцените возможности создания данной службы.

50. Дайте обоснование:

а) принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам);

б) формам повышения их квалификации;

в) принципов организации деятельности, статуса.

51. Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.

52. Проанализируйте деятельность внутренних консультантов, т.е. оцените возможность создания службы внутренних консультантов в вашей организации.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Задание 4.

Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Произведите ранжирование по следующей схеме:

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					
Внешние	Необходимость решения проблемы				

проблемы	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешаю- я способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					

Задание 5.

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) «Майкрософт» даже не беспокоилось о том, что на рынке есть «Линекс» – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в «Майкрософт», наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится «Линекс». В свое время «Майкрософт» сокрушила многих сильных конкурентов – от «Новелл» и «Борлэнд» до «Лотус» и «Нетскейп». Однако «Линекс» – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Приложения

«Линекс» – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен, так как называемое программное обеспечение создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации.

Поскольку «Линекс» бесплатна, наиболее сильное преимущество «Майкрософт» – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает «Линекс», так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству «Майкрософт» для нейтрализации угрозы «Линекс»?

Задание 6.

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили вы?