

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»



УТВЕРЖДАЮ  
Иван ФЭМИТ  
/Баркалов С.А.  
25 февраля 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины  
**«Управленческий консалтинг»**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль (специализация) Управление в социально-экономических системах

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 4 м.

Форма обучения Очная/Заочная

Год начала подготовки 2020 г.

Автор программы \_\_\_\_\_

Е.В.Баутина

Заведующий кафедрой  
Управления \_\_\_\_\_

С.А.Баркалов

Руководитель ОПОП \_\_\_\_\_

Я.С.Строганова

Воронеж 2020

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Цели дисциплины**

Целью изучения дисциплины является формирование знаний по вопросам организации и осуществления консалтинговой деятельности, необходимой для правильной ориентации в вопросах оказания консалтинговых услуг и решения управленческих задач различного рода

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

- выработка организационного и управленческого мышления;
- освоение теоретических основ, принципов, методологии, методов, технологий, моделей и алгоритмов управленческого консалтинга;
- формирование способности ориентироваться в сложных социально-экономических отношениях и многообразии предложений консалтинговых услуг на рынке и приходиться к правильным теоретическим заключениям и практическим действиям в отношении генерирования перемен в организации и нахождения баланса между непрерывным развитием и сохранением стабильности в условиях рыночного хозяйства;
- формирование системного представления об экономических, политических, социальных, экологических, и других факторах, способствующих стремительным преобразованиям и формированию разнонаправленных стратегий развития организаций внутри российской и мировой экономик

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам вариативной части (дисциплина по выбору) блока Б1.

## **3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Процесс изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

ПК-3 - способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-4 - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

ПК-5 - владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

ПК-6 - способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными

и зарубежными исследователями

<b>Компетенция</b>	<b>Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции</b>
ПК-1	<p>знать основы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами</p> <p>уметь применять знания об управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами</p> <p>владеть навыками обоснованного выбора и применения принципов, методов, подходов управления при решении профессиональных задач</p>
ПК-2	<p>знать сущность, основные подходы и теории управления организационным развитием и изменениями</p> <p>уметь разрабатывать стратегии, программы организационного развития</p> <p>владеть навыками разработки стратегии и программ организационного развития</p>
ПК-3	<p>знать современные методы управления корпоративными финансами</p> <p>уметь использовать современные методы управления корпоративными финансами</p> <p>владеть навыками применения методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач</p>
ПК-4	<p>знать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований, основы управления бизнес-процессами</p> <p>уметь описывать и моделировать бизнес-процессы, применять различные методы для проведения прикладных исследований</p> <p>владеть навыками описания и моделирования бизнес-процессов, обоснованного выбора и применения различных методов для проведения прикладных исследований</p>
ПК-5	<p>знать методы стратегического анализа, типы экономических агентов и рынков</p> <p>уметь применять методы стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков</p> <p>владеть навыками применения методов стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков</p>
ПК-6	<p>знать актуальные проблемы управления</p>

	организационными системами
	уметь обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления
	владеть навыками обобщения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем управления

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управленческий консалтинг» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий  
**очная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	54	54
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	36	36
<b>Самостоятельная работа</b>	126	126
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

**заочная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	18	18
В том числе:		
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	158	158
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

**очная форма обучения**

№	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак	СРС	Всего,
---	-------------------	--------------------	------	------	-----	--------

п/п			зан.		час	
1	Управленческий консалтинг как бизнес	Сущность понятия «управленческий консалтинг». Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту. Области консультирования. Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Обучающее консультирование. Комбинированные виды консультирования. Типология консультирования.	2	4	14	20
2	Природа управленческого консалтинга	Роли и функции консультанта и менеджера. Взаимодействие консультант-клиент. Отношения консультант-клиент: выбор консультанта клиентом; консультант-клиентские отношения; основные роли консультанта в отношениях консультант-клиент; задачи консультанта и клиента при совместной работе; ответственность консультанта по управлению.	2	4	14	20
3	Консалтинговый проект	Стадии, этапы и фазы процесса консультирования. Методы, используемые в консалтинговом проекте. Предложение по проекту. Дневник проекта. Диагностика проблем. Постановка целей и задач, определение результатов. Работа над проектом: разработка стратегии работы над проектом; планирование проекта; управление кризисами в консалтинговом проекте. Планирование коммуникации. Организационная диагностика: виды, методы диагностики и обработки информации	2	4	14	20
4	Теоретико-методологические основы изменений в организационных системах.	Системный подход к организационной системе как объекту управления. Теория организационных изменений как фактор устойчивости организации. Эволюция действующих моделей управления изменениями. Идеальные организации, как цель организационных изменений: обучающиеся, лидерские, клиентоориентированные, инновационные организации, организационная система японского менеджмента.	2	4	14	20
5	Модели изменений	Модели объектов изменений. Модели организационных изменений. Теории и модели жизненных циклов.	2	4	14	20
6	Исследование организаций	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Методы ситуационного анализа.	2	4	14	20
7	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER».	2	4	14	20

		Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.				
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода	2	4	14	20
9	Управление сопротивлениями организационным изменениям	Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям	2	4	14	20
<b>Итого</b>			<b>18</b>	<b>36</b>	<b>126</b>	<b>180</b>

### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управленческий консалтинг как бизнес	Сущность понятия «управленческий консалтинг». Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту. Области консультирования. Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Обучающее консультирование. Комбинированные виды консультирования. Типология консультирования.	1	1	16	18
2	Природа управленческого консалтинга	Роли и функции консультанта и менеджера. Взаимодействие консультант-клиент. Отношения консультант-клиент: выбор консультанта клиентом; консультант-клиентские отношения; основные роли консультанта в отношениях консультант-клиент; задачи консультанта и клиента при совместной работе; ответственность консультанта по управлению.	-	1	18	19
3	Консалтинговый проект	Стадии, этапы и фазы процесса консультирования. Методы, используемые в консалтинговом проекте. Предложение по проекту. Дневник проекта. Диагностика проблем. Постановка целей и задач, определение результатов. Работа над проектом: разработка стратегии работы над проектом; планирование проекта; управление кризисами в консалтинговом проекте. Планирование коммуникации. Организационная диагностика: виды, методы диагностики и обработки информации	1	2	16	19
4	Теоретико-методологические основы изменений в организационных системах.	Системный подход к организационной системе как объекту управления. Теория организационных изменений как фактор устойчивости организации. Эволюция действующих моделей управления изменениями. Идеальные организации, как цель организационных изменений: обучающиеся, лидерские, клиентоориентированные,	1	1	16	18

		инновационные организации, организаци в системе японского менеджмента.				
5	Модели изменений	Модели объектов изменений. Модели организационных изменений. Теории и модели жизненных циклов.	1	2	20	23
6	Исследование организаций	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Методы ситуационного анализа.	-	1	18	19
7	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.	1	1	18	20
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода	1	2	20	23
9	Управление сопротивлениями организационным изменениям	Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям	-	1	16	17
	Контроль					4
<b>Итого</b>			<b>6</b>	<b>12</b>	<b>158</b>	<b>176</b>

## 5.2. Перечень практических занятий очная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	<b>Практическое занятие №1</b> «Управленческий консалтинг как бизнес» Кейсы, деловые игры	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	<b>Практическое занятие №2</b> «Природа управленческого консалтинга» Кейсы, деловые игры	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие №3</b>	4	Устный опрос, тестовые

	«Консалтинговый проект» Деловые игры: Практикующие задания		задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие № 4</b> «Теоретико-методологические основы изменений в организационных системах» Кейсы. Деловые игры	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	<b>Практическое занятие № 5</b> «Модели изменений» Кейсы. Деловые игры. Практикующие задания.	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
6	<b>Практическое занятие № 6</b> «Исследование организаций» Деловые игры. Практикующие задания.	4	Устный опрос, тестовые задания по теме
7	<b>Практическое занятие № 7</b> «Стратегии проведения организационных изменений» Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
8	<b>Практическое занятие № 8</b> «Процессный подход как основа проведения организационных изменений» Применение нотации IDEF0 для описания бизнес-процессов. Практикующие задания	4	Устный опрос, тестовые задания по теме
9	<b>Практическое занятие № 9</b> «Управление сопротивлениями организационным изменениям» Деловые игры.	4	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
<b>Итого часов:</b>		<b>36</b>	

### заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	Виды контроля
1	<b>Практическое занятие №1</b> «Управленческий консалтинг как бизнес» Кейсы, деловые игры	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
2	<b>Практическое занятие №2</b> «Природа управленческого консалтинга» Кейсы, деловые игры	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
3	<b>Практическое занятие №3</b> «Консалтинговый проект» Деловые игры: Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
4	<b>Практическое занятие № 4</b> «Теоретико-методологические основы изменений в организационных системах» Кейсы. Деловые игры	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
5	<b>Практическое занятие № 5</b> «Модели изменений» Кейсы. Деловые игры. Практикующие задания.	2	Устный опрос, тестовые задания по теме
6	<b>Практическое занятие № 6</b> «Исследование организаций» Деловые игры. Практикующие задания.	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
7	<b>Практическое занятие № 7</b> «Стратегии проведения организационных изменений» Практикующие задания	1	Устный опрос, тестовые задания по теме
8	<b>Практическое занятие № 8</b> «Процессный подход как основа проведения организационных изменений» Применение нотации IDEF0 для описания бизнес-процессов. Практикующие задания	2	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
9	<b>Практическое занятие № 9</b> «Управление сопротивлениями организационным изменениям» Деловые игры.	1	Устный опрос, тестовые задания по теме, письменные задания
<b>Итого часов:</b>		<b>180</b>	

### 5.3. Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом



## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-1	знать основы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь применять знания об управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками обоснованного выбора и применения принципов, методов, подходов управления при решении профессиональных задач	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-2	знать сущность, основные подходы и теории управления организационным развитием и изменениями	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь разрабатывать стратегии, программы организационного развития	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

		решение задач и выполнения заданий		
	владеть навыками разработки стратегии и программ организационного развития	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-3	знать современные методы управления корпоративными финансами	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь использовать современные методы управления корпоративными финансами	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками применения методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-4	знать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований, основы управления бизнес-процессами	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь описывать и моделировать бизнес-процессы, применять различные методы для проведения прикладных исследований	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками описания и моделирования бизнес-процессов, обоснованного выбора и применения различных методов для проведения прикладных исследований	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-5	знать методы стратегического анализа, типы экономических агентов и рынков	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	уметь применять методы стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками применения методов стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-6	знать актуальные проблемы управления организационными системами	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнения заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками обобщения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем управления	Выполнение самостоятельной работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3 семестре для очной формы обучения, 4 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-1	знать основы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь применять	Решение	Задачи	Продемонстр	Продемонстр	Задачи не

	знания об управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	стандартных практических задач	решены в полном объеме и получены верные ответы	ирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	ирован верный ход решения в большинстве задач	решены
	владеть навыками обоснованного выбора и применения принципов, методов, подходов управления при решении профессиональных задач	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-2	знать сущность, основные подходы и теории управления организационным развитием и изменениями	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь разрабатывать стратегии, программы организационного развития	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками разработки стратегии и программ организационного развития	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-3	знать современные методы управления корпоративными финансами	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь использовать современные методы управления корпоративными финансами	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками применения методов управления корпоративными финансами для	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	решения стратегических задач		ответы	верный ответ во всех задачах		
ПК-4	знать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований, основы управления бизнес-процессами	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь описывать и моделировать бизнес-процессы, применять различные методы для проведения прикладных исследований	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками описания и моделирования бизнес-процессов, обоснованного выбора и применения различных методов для проведения прикладных исследований	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-5	знать методы стратегического анализа, типы экономических агентов и рынков	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь применять методы стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками применения методов стратегического анализа для оценки поведения экономических агентов и рынков	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-6	знать актуальные проблемы управления организационными системами	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь обобщать и критически	Решение стандартных	Задачи решены в	Продемонстрирован	Продемонстрирован верный	Задачи не решены

оценивать результаты исследований актуальных проблем управления	практических задач	полном объеме и получены верные ответы	верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	ход решения в большинстве задач	
владеть навыками обобщения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем управления	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

## **7.2 Примерный перечень оценочных средств (типичные контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)**

### **7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию**

#### 1. Процесс консультирования:

А) Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

Б) Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.

В) Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.

Г) Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

2. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

А) Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.

Б) Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.

В) Обучение консультанта в процессе консультирования

Г) Подготовка консультационного отчета.

3. Построение внутренней структуры корпорации с выработкой правил и норм поведения, отчетности, распределение полномочий – это обязанности:

А) Корпоративного менеджера.

Б) Менеджера-информатора.

В) Менеджера-аналитика.

Г) Менеджера-психолога.

4. Какой из методов влияния на поведение персонала не относится к косвенным:

А) Изменение качества трудовой жизни и ее элементов;

Б) Изменение организационной культуры;

В) Изменение факторов привлекательности труда;

Г) Переход на работу в бригадах (командах);

Д) Изменение состава рабочих и управленческих групп и команд;

Е) Увольнение

5. Функционирование организации – это:

А) устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;

Б) комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования;

В) развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;

Г) чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации

6. Какими закономерностями обусловлено существование и функционирование систем:

А) самостоятельностью, изменчивостью, неуправляемостью, иерархичностью;

Б) целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью;

В) доминированием; интегративностью, осуществляемостью, коммуникативностью

7. Какие направления организационных изменений затрагивают ментальные модели:

А) технологические;

Б) в продуктах и услуге;

В) в персонале и организационной культуре;

Г) в стратегии и структуре

8. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

А) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты;

Б) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей;

В) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.

9. Какие элементы изучает модель концепции «7С» McKinsey:

А) цели, структура, вознаграждения, вспомогательные механизмы, лидерство и взаимоотношения;

Б) стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности

В) внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура, система, структура, мотивация

10. Побуждающие силы (факторы) в теории «поля сил»:

А) направлены на сохранение стабильности;

Б) ограничивают изменения;

В) способствуют проведению изменений;

Г) останавливают развитие

11. Для исследования относительно простых проблем, при дефиците времени, но при условии высокого уровня организационной культуры целесообразно проводить:

А) Пошаговый семинар;

Б) Социодраматический семинар;

В) Свободный семинар;

Г) Проблемный семинар.

12. Методы разработки и оценки решений включают:

А) Методы оценки приоритетов проблем;

Б) Деление на категории;

В) Методы выработки альтернативных решений;

Г) Экспертная оценка.

13. Открытость экономической системы проявляется в:

А) Целевой и ценностной ориентированности.

Б) Управляемости и устойчивости процессов изменения состояний системы.

В) Границ системы и ее коммуникативности.

14. Концепция «бережливого производства» подразумевает:

- А) устранение потерь в производстве;
- Б) постоянное стремление к устранению всех видов потерь;
- В) сокращение всех видов расходов;
- Г) повышение выработки продукции при сокращении численности работающих.

## **7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**

### **1. Задача.**

Предприятие собирается осуществить инвестиционный проект. В него входят покупка станков. Стоимость станка – 7500 руб., стоимость обучения работников – 3500 руб. и 2000 руб. все пуско-наладочные расходы. Станков планируется приобрести 3. Ожидается, что производственные издержки сократятся в 1-й год на 3000 руб., 2-й – 3500 руб., 3-й – 4000 руб. и на 5000 руб. в последующие го-ды. Стоимость эксплуатации каждого станка составит 1020 руб. в год. Срок службы станка 5 лет. Норма дисконта –10%. Предприятие считает инвестиции оправданными, если проект окупится за 4 года. Стоит ли его реализовывать?

### **2. Деловая игра.**

Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным.

Описание ситуации.

В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интербрю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться



увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоя в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завершила миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке» [17].

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной. На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рис.).



Рис. Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и

работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

### 3. Ситуационная задача.

Описание ситуации.

Система бирж «Алиса». Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе "Алиса"» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations».

По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества. Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя и достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы:

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?

3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на экономическую безопасность организации.

## 7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

### 1. Задача.

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10-11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне неудовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10-11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

- планировать работу отдела;
- организовывать процесс работы;

- контролировать процесс выполнения поставленных задач;
- выдвигать новые идеи по работе отдела;
- встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
- общаться с клиентами по телефону;
- лично выезжать на встречи с клиентами;
- распределять клиентов среди РГ;
- проводить совещания с РГ;
- участвовать в совещаниях групп;
- участвовать в совещаниях отделов;
- участвовать в других совещаниях;
- проводить обучение линейных сотрудников;
- общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
- интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
- готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

Вопрос: как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна?

## 2. Ситуационная задача.

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы

«затаривались» химической продукцией на много месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать»), так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

Вопросы к ситуации:

1. Используя, модель Вайсборда, сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?

2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.

3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

3. Задание.

Предприятие выпускает несколько видов товаров, выручка за последние два года и объем продаж ключевого конкурента представлены в таблице ниже.

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г., тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	
Сортовой чай	520	525	624
Черный чай б/д	627	729	805
Зеленый чай б/д	805	950	900
Черный чай с бергамотом	954	926	835
Зеленый чай с мятой	701	720	650
Фруктовый чай	480	690	550
Каркаде	750	520	630
Белый чай	535	655	700
Чай ассорти	900	990	780

Постройте матрицу БКГ и сформируйте сбалансированный портфель продуктов для данной компании.

## 7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

## **7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к зачету с оценкой**

1. Сущность понятия «управленческий консалтинг». Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
2. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту.
3. Области консультирования.
4. Субъекты и объекты консультирования.
5. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Обучающее консультирование. Комбинированные виды консультирования.
6. Типология консультирования.
7. Роли и функции консультанта и менеджера.
8. Взаимодействие консультант-клиент.
9. Задачи консультанта и клиента при совместной работе; ответственность консультанта по управлению.
10. Стадии, этапы и фазы процесса консультирования.
11. Методы, используемые в консалтинговом проекте.
12. Предложение по проекту. Дневник проекта.
13. Диагностика проблем. Постановка целей и задач, определение результатов.
14. Работа над консалтинговым проектом: разработка стратегии работы над проектом; планирование проекта; управление кризисами в консалтинговом проекте. Планирование коммуникации.
15. Организационная диагностика: виды, методы диагностики и обработки информации.
16. Системный подход к организационной системе как объекту управления.
17. Теория организационных изменений как фактор устойчивости организации.
18. Эволюция действующих моделей управления изменениями.
19. Идеальные организации, как цель организационных изменений: обучающиеся, лидерские, клиентоориентированные, инновационные организации, организации в системе японского менеджмента.
20. Модели объектов изменений.
21. Модели организационных изменений.
22. Теории и модели жизненных циклов.
23. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации.
24. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации.
25. Методы ситуационного анализа.
26. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений.
27. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу.
28. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента.
29. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
30. Модель «EASIER». Стратегический континуум.
31. Мониторинг и контроль процесса изменений.
32. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса.

33. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов.

34. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.

35. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.

36. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода

37. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям.

38. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям.

39. Формы и уровни сопротивления изменениям.

40. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.

### **7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

Зачет с оценкой проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

### **7.2.7 Паспорт оценочных материалов**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Управленческий консалтинг как бизнес	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
2	Природа управленческого консалтинга	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
3	Консалтинговый проект	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
4	Теоретико-методологические основы изменений в организационных системах.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
5	Модели изменений	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой

6	Исследование организаций	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
7	Стратегии проведения организационных изменений	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
8	Процессный подход как основа проведения организационных изменений	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой
9	Управление сопротивлениями организационным изменениям	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6	Тест, выполнение и защита практических заданий, зачет с оценкой

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Майорова Н.В., Баутина Е.В., Баркалов С.А., Михин П.В. Управленческое консультирование: учеб.-метод. комплекс : допущено УМО. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 512 с.

2. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 212 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Токмакова Н.О. Менеджмент-консалтинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токмакова Н.О., Андриянова М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2009.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10780>.— ЭБС «IPRbooks».

4. А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

5. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

6. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

7. Азбука управления проектами: учебник / Т.А. Аверина [и др.]; под общ. ред. В.Н. Буркова. – Старый Оскол: ТНТ, 2018. – 328 с.

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Еженедельный интернет-журнал CONSULTING.ru  
<http://consulting.ru/>

2. Sherpa Business Consulting - информационный сайт. Статьи.  
<http://www.sherpaconsulting.ru/statii/index.htm>;

3. <https://te-st.ru/entries/scientbook-com-app/> Свободная информационная площадка научного общения. Инструмент коммуникации, поиска людей и научных знаний.

4. <http://e.lanbook.com> Ресурс, включающий в себя как электронные версии книг издательства «Лань» и других ведущих издательств учебной литературы, так и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам.

5. <http://www.public.ru> Интернет-библиотека предлагает широкий спектр информационных услуг: от доступа к электронным архивам публикаций русскоязычных СМИ и готовых тематических обзоров прессы до индивидуального мониторинга и эксклюзивных аналитических исследований, выполненных по материалам печати.

6. <http://window.edu.ru/library> Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

7. <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.

8. <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

9. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

10. <http://www.znaniyum.com> – Электронно-библиотечная система.

11. журнал «Инновации» <https://maginnov.ru/>



12. журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>.

### **Информационно-справочные системы:**

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

### **Современные профессиональные базы данных:**

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

– Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>

– Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru>

– Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>

Для проведения лекционных занятий предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (презентационный редактор Microsoft Power Point).

При проведении ряда практических работ предусматривается использование интернет ресурсов, лицензионных программ Microsoft Office 2007 (MS Word, MS Excel, MS Visio).

При выполнении курсового проекта студентами предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS PowerPoint) и интернет ресурсов.

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

- специально оборудованные аудитории и компьютерные классы;

- персональные компьютеры (Pentium) с операционной системой MS Windows 2007, интегрированным пакетом Microsoft Office 2007, с выходом в сеть Интернет;

- мультимедиа проектор;

- стационарный экран;

- коммутатор;

- МФУ;

- учебники, учебные пособия и методическая литература библиотеки ВГТУ.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

По дисциплине «Управленческий консалтинг» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков планирования консалтингового проекта, координации деятельности участников консалтингового проекта, оценки эффективности принимаемых решений. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, зачетом с оценкой три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.