

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»

---

Кафедра №85

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель направления

д.э.н., проф.

(должность, уч. степень, звание)

В.Б. Сироткин

(подпись)

«30» мая 2018 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управленческое консультирование»

(Название дисциплины)

Код направления	38.03.02
Наименование направления/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	заочная

Санкт-Петербург 2018 г.

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил(а)

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, звание

 21.05.18

\_\_\_\_\_

подпись, дата

С.С. Снетов

инициалы, фамилия

Программа одобрена на заседании кафедры № 85  
«28» мая 2018 г, протокол № 10

Заведующий кафедрой № 85

д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, звание

 28.05.18

\_\_\_\_\_

подпись, дата

В.Б. Сироткин

инициалы, фамилия

Ответственный за ОП 38.03.02(03)

доц., к.т.н., доц.

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, звание

 28.05.18

\_\_\_\_\_

подпись, дата

А.Б. Песоцкий

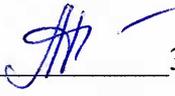
инициалы, фамилия

Заместитель директора института (декана факультета) № 8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, звание

 30.05.18

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Г. Фетисова

инициалы, фамилия

## Аннотация

Дисциплина «Управленческое консультирование» является факультативной дисциплиной образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Управление человеческими ресурсами». Дисциплина реализуется кафедрой №85.

Дисциплина не является обязательной при освоении обучающимся образовательной программы и направлена на углубленное формирование

общекультурных компетенций:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»;

общепрофессиональных компетенций:

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»;

профессиональных компетенций:

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»;

ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»;

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с процессами управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, построением отношений «консультант - клиент» и управлением ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 1 зачетную единицу, 36 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управленческое консультирование» является изучение студентами основ процесса управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, а также получение студентами теоретических знаний и практических навыков по использованию методов управленческого консультирования, построение отношений «консультант - клиент» и управление ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

знать:

- цели, область применения и возможности управленческого консультирования;
- о связи дисциплины с другими дисциплинами и ее роли в подготовке и развитии навыков управления в организации.

уметь:

- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

владеть навыками:

- осуществлять публичные выступления и выполнять письменные работы;
- планировать свою деятельность по изучению дисциплины и решению ее задач..

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»:

знать:

- структуру и фазы консалтингового проекта;
- понятие «управленческая проблема», типологию проблем и о том, что такое ограниченная управленческая проблема в деятельности организации;
- принципы и инструменты системного представления ситуации в организации для обеспечения диагностики управленческих проблем;

уметь:

- определять симптомы организационных проблем и формулировать управленческие проблемы;
- разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию деятельности организации при принятии управленческих решений;

владеть навыками:

- анализа влияния внешней среды на организацию.

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»:

знать:

- принципы и приемы анализа внутренней и внешней среды организации;
- принципы построения отношений в системе «консультант - клиент»;
- поведенческие роли консультанта и клиента;
- интересы различных заинтересованных сторон в организации.

уметь:

- оценивать состояние элементов внутренней и внешней среды организации (подразделения).

владеть навыками:

- работы в группе при решении учебных задач.

ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»:

знать:

- общую структуру бизнес-процессов организаций.

уметь:

- разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию деятельности организации при принятии управленческих решений.

владеть навыками:

- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»:

знать:

- особенности организационных структур предприятий.

уметь:

- определять направления деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.

владеть навыками:

- разработки организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении следующих дисциплин:

- история управленческой мысли;
- теория организации;
- основы менеджмента;
- стратегический менеджмент;
- управление проектами;
- управление операциями;
- методы принятия управленческих решений;
- организационное поведение;
- управление человеческими ресурсами.

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- управление изменениями
- риск-менеджмент

## 3. Объем дисциплины в ЗЕ/академ. час

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 1

Таблица 1 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№8
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/(час)</b>	1/ 36	1/ 36
<i>Аудиторные занятия</i> , всего час., <i>В том числе</i>	4	4
лекции (Л), (час)	4	4
Практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)		
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
Экзамен, (час)		
<b>Самостоятельная работа</b> , всего	32	32
<b>Вид промежуточного контроля:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Зачет	Зачет

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий

Разделы и темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 8					
Раздел 1 Введение в управленческое консультирование Тема 1.1. Характер и цель управленческого консультирования Тема 1.2. Область применения и возможности консультирования	1				8
Раздел 2. Консультирование и изменения Тема 2.1. Изменения как способ внедрения консалтинговых рекомендаций Тема 2.2. Методы организационного диагноза и решения проблем Тема 2.3. Консультирование и культура	1				8
Раздел 3. Процесс консультирования Тема 3.1.Общая структура консалтингового проекта Тема 3.2. Фазы проекта	1				8

Раздел 4. Взаимоотношения «консультант - клиент» Тема 4.1. Консультанты по процессу и эксперты Тема 4.2. Поведенческие роли консультанта	1				8
Итого в семестре:	4				32
Итого:	4	0	0	0	32

#### 4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание разделов и тем лекционных занятий

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	<p>Введение в управленческое консультирование</p> <p>Тема 1.1. Характер и цель управленческого консультирования Управленческое консультирование как метод совершенствования практики управления. Цели курса. Терминология. Предмет и задачи курса. Схема курса. Определение консультирования.</p> <p>Тема 1.2. Область применения и возможности консультирования. Почему пользуются услугами консультантов? Особые знания и навыки консультанта. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе. Связь управленческого консультирования с развитием деловой корпорации и деловой активности. Основы методов консультирования. Единство принципов и методов управленческого консультирования. Связь с обучением, научными исследованиями и информацией. Основные типы консультантских организаций. Классификация внешних консультантов. Нетрадиционные источники услуг по консультированию. Внутренние консультанты. Сочетание внутреннего и внешнего консультирования. Перспективы консультирования.</p>
2	<p>Консультирование и изменения</p> <p>Тема 2.1. Изменения как способ внедрения консалтинговых рекомендаций Характер изменений. Изменения в окружающей среде. Организационные изменения. Изменения в людях. Сопротивление изменениям. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы для управления изменениями. Гармонизация цикла изменений. Поддержка изменений.</p> <p>Тема 2.2. Методы организационного диагноза и решения проблем Вмешательство для оказания помощи в изменениях. Обучение и повышение квалификации. Методы организационного диагноза и решения проблем. Выбор способа вмешательства.</p> <p>Тема 2.3. Консультирование и культура Определение культуры. Понимание культуры и уважение к ней. Осознание культуры. Терпимость к культуре. Уровни культуры. Национальная культура. Профессиональная культура. Организационная культура. Вопросы культуры при консультировании. Поведение консультанта. Как узнать больше о культуре. Организационная культура в поддержку изменений.</p>
3	<p>Процесс консультирования</p> <p>Тема 3.1. Общая структура консалтингового проекта Структура консалтингового проекта. Части и фазы проекта. Особенности процессов проекта данного типа.</p> <p>Тема 3.2. Фазы проекта Фаза подготовки. Первоначальные контакты и согласие по вопросу о том, как действовать дальше. Предварительный диагноз проблемы. План задания. Фаза диагноза. Диагноз. Цели диагноза. Концептуальная основа диагноза. Способность клиента решить проблему. Фаза планирования действий. Планирование действий. Определение направления</p>

	<p>деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Разработка организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.</p> <p>Поиск идей для возможных решений. Направление поиска решений. Методы, обеспечивающие использование опыта. Фаза внедрения. Внедрение. Роль консультанта в фазе внедрения. Почему консультант должен принимать участие. Фаза завершения задания. Завершение. Время прекращения сотрудничества. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Оценка процесса консультирования. Способы оценки. Когда следует проводить оценку. Последующие услуги по внедрению. Заключительный отчет.</p>
4	<p>Взаимоотношения «консультант - клиент»</p> <p>Тема 4.1. Консультанты по процессу и эксперты.</p> <p>Типы консультантов и особенности работы организации с ними. Внутренние консультанты. Сочетание внутреннего и внешнего консультирования. Перспективы консультирования.</p> <p>Тема 4.2. Поведенческие роли консультанта</p> <p>«Система клиента». Персонализация отношений «консультант - клиент». Поведенческие роли консультанта. Описание роли консультанта вдоль директивного и не директивного континуума. Выбор основных ролей. Методы воздействия на «систему клиента».</p> <p>Межличностное общение в консультировании.</p>

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего:				

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
Всего:			

#### 4.5. Курсовое проектирование (работа)

Учебным планом не предусмотрено

#### 4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 8, час
1	2	3
<b>Самостоятельная работа, всего</b>	32	32
изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	12	12
курсовое проектирование (КП, КР)		
расчетно-графические задания (РГЗ)		
выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю (ТК)	10	10
домашнее задание (ДЗ)		
контрольные работы заочников (КРЗ)	10	10

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 8-10.

## 6. Перечень основной и дополнительной литературы

### 6.1. Основная литература

Перечень основной литературы приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень основной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка / URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: Учебник для вузов / Калянов Г.Н., - 2-е изд., дополн. - М.:Гор. линия-Телеком, 2017. - 210 с.  ( <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=895886">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=895886</a> )	
	Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат)  ( <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=672964">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=672964</a> )	

### 6.2. Дополнительная литература

Перечень дополнительной литературы приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень дополнительной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка/ URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с.  ( <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927</a> )	
378.14 Л 88	Лысов О.Е. Использование управленческих ситуаций при написании контрольных и курсовых работ: учебное пособие СПб.: ГУАП, 114 с. 2010	60
005.5 М 34	Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.	3
338.У84	Консалтинг [Текст] : учебник / Э. А. Уткин; Ред. С. И. Никитин. - М. : Тандем : ЭКМОС, 1998. - 255 с.	20
З. . /005 Л 88	Лысов О.Е. Ситуационный подход в управлении организациями: учебное пособие. СПб. ГУАП 2009. 212 с.	60

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
<a href="http://www.lib.ua-ru.net/content/7422.html">http://www.lib.ua-ru.net/content/7422.html</a>	Электронная студенческая библиотека
<a href="http://expert.ekiosk.pro/">http://expert.ekiosk.pro/</a>	Журнал «Эксперт»
<a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
<a href="http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/">http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/</a>	Журнал «Топ-менеджер»
<a href="http://www.iteam.ru/">http://www.iteam.ru/</a>	Портал iTeam, технологии корпоративного управления
<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>	Сайт Роскомстата
<a href="http://www.rhr.ru">www.rhr.ru</a>	Управление человеческими ресурсами России

## 8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

### 8.1. Перечень программного обеспечения

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
1	Microsoft Windows
2	Microsoft Office

### 8.2. Перечень информационно-справочных систем

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1	ЭБС «ZNANIUM»
2	ЭБС «ЛАНЬ»

## 9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Состав материально-технической базы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы
1	<b>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа</b> – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).
2	<b>Помещение для самостоятельной работы</b> – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации
3	<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

## 10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1. Состав фонда оценочных средств приведен в таблице 13

Таблица 13 - Состав фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Примерный перечень оценочных средств
Зачет	Список вопросов

10.2. Перечень компетенций, относящихся к дисциплине, и этапы их формирования в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам/практикам в процессе освоения ОП
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»	
1	Математика. Аналитическая геометрия и линейная алгебра
1	Математика. Математический анализ
1	Информатика
1	Основы социального государства
1	Иностранный язык
1	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
1	История
1	Экономическая география и регионалистика
2	Иностранный язык
2	Культурология
2	Математика. Математический анализ
2	История управленческой мысли
2	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
2	Информатика
2	Экономика. Микроэкономика
2	Концепции современного естествознания
2	Учебная практика
3	Математика. Теория вероятностей и математическая статистика
3	Экономика организации
3	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
3	Экономика. Макроэкономика
3	Философия
3	Иностранный язык
3	Социология и политология
4	Институциональная экономика
4	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
4	Иностранный язык
4	Психология и педагогика
4	Мировая экономика и международные экономические отношения
4	Статистика

4	Основы менеджмента
4	Производственная практика
4	Организация связей с общественностью
4	Безопасность жизнедеятельности
4	Деловая этика
5	Финансовый учет
5	Теория организации
5	Информационные системы в менеджменте
5	Институциональная экономика
5	Основы менеджмента
5	Экология
5	Социально-экономическая статистика
5	Иностранный язык (второй)
5	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
5	Деловой иностранный язык
5	Мировая экономика и международные экономические отношения
6	Правоведение
6	Физическая культура
6	Финансовый анализ
6	Основы информационной безопасности
6	Деловой иностранный язык
6	Исследование систем управления
6	Иностранный язык (второй)
6	Информационные технологии
6	Производственная практика
7	Финансовые рынки и институты
7	Методы принятия управленческих решений
7	Маркетинг
7	Организационное поведение
7	Деловые коммуникации
7	Моделирование бизнес-процессов
7	Государственное и муниципальное управление
8	Финансовый менеджмент
8	Управление человеческими ресурсами
8	Бизнес-планирование
8	Управленческий учет
8	Управление качеством
8	Управление проектами
8	Финансовые рынки и институты
9	Финансовый менеджмент
9	Управление вознаграждением персонала
9	Антикризисное управление
9	Управление развитием персонала
9	Маркетинговые коммуникации

9	Управление изменениями
9	Стратегический менеджмент
10	Риск-менеджмент
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Стратегический менеджмент
10	Конфликтология
10	Управление цепочками поставок
10	Деловое администрирование
10	Управление изменениями
10	Производственная преддипломная практика
ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	
6	Исследование систем управления
7	Маркетинг
7	Методы принятия управленческих решений
8	Управление проектами
8	Бизнес-планирование
9	Управление операциями
9	Управление изменениями
10	Управление изменениями
10	Управление цепочками поставок
ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»	
2	Учебная практика
4	Психология и педагогика
4	Деловая этика
4	Производственная практика
7	Организационное поведение
9	Управление развитием персонала
9	Маркетинговые коммуникации
9	Управление изменениями
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Конфликтология
10	Управление изменениями
10	Деловое администрирование
ПК-7 «владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»	
2	Учебная практика
4	Производственная практика
8	Бизнес-планирование
9	Управление вознаграждением персонала

9	Антикризисное управление
10	Деловое администрирование
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Производственная преддипломная практика
ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»	
6	Исследование систем управления
8	Бизнес-планирование
9	Стратегический менеджмент
10	Стратегический менеджмент

10.3. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) у обучающихся компетенций применяется шкала модульно–рейтинговой системы университета. В таблице 15 представлена 100–балльная и 4–балльная шкалы для оценки сформированности компетенций.

Таблица 15 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции		Характеристика сформированных компетенций
100-балльная шкала	4-балльная шкала	
$85 \leq K \leq 100$	«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>- опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>- умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$70 \leq K \leq 84$	«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>- не допускает существенных неточностей;</li> <li>- увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>- аргументирует научные положения;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$55 \leq K \leq 69$	«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>- допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>- испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>- частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$K \leq 54$	«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

## 10.4. Типовые контрольные задания или иные материалы:

## 1. Вопросы (задачи) для экзамена (таблица 16)

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена
	Учебным планом не предусмотрено

## 2. Вопросы для зачета (таблица 17)

Таблица 17 – Вопросы для зачета

№ п/п	Перечень вопросов для экзамена
1	Определение управленческого консультирования. Кто пользуется услугами консультантов?
2	Пять основных характеристик проблемы, для разрешения которой приглашается консультант.
3	Краткая характеристика фазы внедрения процесса консультирования.
4	Область применения и возможности управленческого консультирования.
5	Краткая характеристика фазы подготовки процесса консультирования.
6	Методы организационного диагноза и решения проблем.
7	Поведенческие роли консультанта.
8	Краткая характеристика фазы диагноза процесса консультирования.
9	Краткая характеристика этапов консультационного интервью.
10	Область применения и возможности управленческого консультирования.
11	Краткая характеристика фазы подготовки процесса консультирования.
12	Поведенческие роли консультанта.
13	Кто такие консультанты. Универсалы и специалисты в консультировании.
14	Методы воздействия на «систему клиента».
15	Краткая характеристика фазы планирования действий в процессе консультирования.
16	Основные методы консультирования. Обзор пятифазной модели процесса консультирования.
17	Краткая характеристика внутренних и внешних консультантов.
18	Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Этап оценки процесса консультирования. Способы оценки. Когда следует проводить оценку.
19	Управленческое консультирование как метод усовершенствования практики управления. Характер и цель управленческого консультирования.
20	Взаимоотношения «консультант – клиент». Определение ожиданий и ролей.
21	Консультирование и обучение.
22	Процесс консультирования. Подготовка. Первоначальные контакты.
23	Методы вмешательства для оказания помощи клиенту в изменениях.
24	Консультационное интервью.
25	Подготовка и представление заключительного отчета по проекту (заданию).
26	Процесс консультирования. Завершающий этап консультативных услуг. Время прекращения сотрудничества. Планирование прекращения сотрудничества.
27	Процесс консультирования. Планирование действий. Разработка и оценка альтернатив. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.
28	Процесс консультирования. Основные этапы диагностирования

29	Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте.
----	---

3. Темы и задание для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта (таблица 18)

Таблица 18 – Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
	Учебным планом не предусмотрено

4. Вопросы для проведения промежуточной аттестации при тестировании (таблица 19)

Таблица 19 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
	Не предусмотрено

5. Контрольные и практические задачи / задания по дисциплине (таблица 20)

Таблица 20 – Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий

№ п/п	Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий
1	Изобразить структуру и фазы примера консалтингового проекта на предприятии малого бизнеса.
2	Сформулировать управленческую проблему на примере подразделения организации.
3	Классифицировать управленческую проблему применительно к ситуации в подразделении организации.
4	Изобразить схему отношений для системного представления ситуации в организации.
5	Определить симптомы организационной проблемы для ситуации в подразделении организации.
6	Обосновать предложение в области организационной структуры для решения организационной проблемы.
7	Проанализировать экономические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
8	Проанализировать политические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
9	Проанализировать технологические факторы дальнего внешнего окружения на

	примере организации.
10	Проанализировать экологические факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
11	Проанализировать социальные факторы дальнего внешнего окружения на примере организации.
12	Обозначить приемлемые принципы построения отношений в системе "консультант - клиент" для ситуации в организации.
13	Обозначить уместные поведенческие роли консультанта и клиента на различных фазах консалтингового проекта.
14	Выделить интересы конкретной заинтересованной стороны для примера консалтингового проекта.
15	Определить пример направления деятельности новых предпринимательских структур с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.
16	Разработать пример организационных и распорядительных документов в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур.

10.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и / или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в Положениях «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программам высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управленческое консультирование» является изучение студентами основ процесса управленческого консультирования в организации, профессиональной деятельности консультанта, а также получение студентами теоретических знаний и практических навыков по использованию методов управленческого консультирования, построение отношений «консультант - клиент» и управление ими в условиях планирования и осуществления нововведений в организации.

### Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

#### Планируемые результаты при освоении обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально–деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходиться к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

#### Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента и консалтинга в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента и консалтинга, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента и консалтинга, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

#### Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы**

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа включает в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения), приведенные ниже.

Методические указания по выполнению контрольных работ студентов заочной формы обучения

1. Постройте схему отношений для системного представления ситуации в организации в рамках предстоящего консалтингового проекта.

2. Используя модель Надлера – Ташмена опишите текущее состояние организации по компонентам:

- задачи;
- структуры/системы;
- люди;
- организационная культура.

3. Проанализируйте ситуацию в организации в различных областях ее деятельности. Выявите две важнейшие организационные проблемы и их причины.

4. Для иллюстрации результатов анализа постройте и поясните причинно-следственные диаграммы в формате диаграммы Ишикавы ("рыбий скелет")

5. Выполните анализ внешнего окружения организации с опорой на модель STEEP-факторов. Кратко проанализируйте конкурентную среду организации.

6. По итогам анализа внешней и внутренней среды организации выполните SWOT - анализ.

7. По итогам SWOT-анализа разработайте новое (желаемое) положение организации по компонентам:

- задачи;
- структуры/системы;
- люди;
- организационная культура.

8. Разработайте план мероприятий по переходу организационной среды в новое (желаемое) положение по компонентам:

- задачи;
- структуры/системы;
- люди;
- организационная культура.

**Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя зачет – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач.

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и

промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

## Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой