

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



\_\_\_\_\_  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«26» апреля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления»**

Направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)  
«Государственные и муниципальные финансы»

Квалификация выпускника  
Бакалавр

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «05» апреля 2023 г., протокол №7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «26» апреля 2023 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления» является изучение студентами особенностей, основных направлений, форм, методов управленческого консультирования в сфере государственного и муниципального управления; получение знаний о содержании процесса управленческого консультирования применительно к органам государственного и муниципального управления; приобретение навыков управленческого консультирования в государственном секторе.

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

Дисциплина «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при прохождении дисциплин «Основы финансового и экономического анализа в сфере государственного и муниципального управления», «Государственная поддержка бизнеса и предпринимательства». Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Государственная антикоррупционная политика», «Профессиональная этика в публичном управлении».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>УК-3.2</b> Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• нормативную модель командообразования;</li><li>• предмет, объекты бухгалтерского учета;</li><li>• основные приемы и нормы социального взаимодействия;</li><li>• основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• проводить анализ поставленной цели и функций команды;</li><li>• применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды;</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методиками разработки цели, функциями и методами предоставления обратной связи;</li> <li>• технологиями эффективной коммуникации;</li> <li>• простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы</li> </ul>
--	--	---

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
1	Теоретические основы управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления	7	3	3				5	Семинар Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - кейс
2	Особенности управленческого консалтинга в государственном секторе	7	3	3				5	Практические задания Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задания для самостоятельного выполнения; - Тест для самоподготовки
3	Направления управленческого консалтинга в сфере государственного и	7	3	3				5	Дискуссия Кейс Материалы в LMS Moodle:

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
	муниципального управления								- презентация; - конспект лекций; - задачи для самостоятельного решения
4	Организация и принципы взаимодействия консалтинговой компании и органов государственного и муниципального управления	7	3	3		1		5	Выполнение практических заданий Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля (кейс)
5	Процессы управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления	7	3	3				6	Опрос, кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
6	Подготовка и презентация отчета о выполненной работе по консалтинговому проекту	7	3	3		0,5		7	Опрос, решение кейса, доклады по темам курса Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций Контрольная работа по пройденному курсу в LMS Moodle(итоговый тест)
						0,5	0,3	0,7	Зачет
	ИТОГО		18	18		2	0,3	33,7	72 часа

#### Содержание разделов дисциплины:

#### Тема 1. Теоретические основы управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления

Определение управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления (как деятельность, как процесс и результат интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов), как форма помощи, как сервисная услуга, как средство повышения управленческой компетентности, как метод внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.)

Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Особенности услуги управленческого консультирования.

## **Тема 2. Особенности управленческого консалтинга в государственном секторе**

Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики (производство товаров народного потребления, промышленные предприятия, предприятия энергетического сектора, правительственные учреждения, учреждения здравоохранения и образования, научно-исследовательские учреждения, средства массовой информации и шоу-бизнес, предприятия оптовой и розничной торговли, компании сферы телекоммуникаций).

## **Тема 3. Направления управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления**

Консультирование по вопросам определения так называемых «точек роста», вокруг которых в среднесрочной перспективе будет выстраиваться развитие региона. Услуги по разработке концепции, увязывание её с существующей инфраструктурой, трудовыми ресурсами. Консультирование и написание соответствующей программы и детальная разработка по каждому её пункту «дорожных карт». Выявление заинтересованных в участии в программе местных и сторонних предпринимателей, госкорпораций, федеральных предприятий. Изыскание внутренних резервов региона. Услуги по подготовке пакета документов для участия в соответствующей федеральной программе.

## **Тема 4. Организация и принципы взаимодействия консалтинговой компании и органов государственного и муниципального управления**

Прогнозирование внешних угроз развития муниципального образования, таких, как тенденции социально-экономической ситуации в стране, политическое и экономическое положение в регионе, изменение правовой ситуации и т.п., диагностика неэффективной деятельности администрации и поиск оптимальных способов их устранения; структурная и функциональная перестройка администрации, ее адаптация к изменяющимся условиям деятельности; создание положительного социально-психологического климата в администрации; подготовка кадров и совершенствование систем материального и морального стимулирования; внедрение стратегического планирования и управления, обучение и внедрение современных достижений в области управления.

## **Тема 5. Процессы управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления**

Основные стадии консультационного процесса: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, обратная связь и презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендациях консультантов, реализация управленческого решения. Особенности консультирования в кризисной ситуации. Регламент отношений «клиент-консультант». Роли консультанта.

## **Тема 6. Подготовка и презентация отчета о выполненной работе по консалтинговому проекту**

Сравнительный анализ рекомендательного и процессуального консалтинга. Методы управленческого консалтинга: индивидуальная работа с первыми лицами организации в форме коучинга или рекомендательного консалтинга, рефлексивные игры и семинары, деловые и ролевые игры, отлаживание системы управления в «ручном режиме» в формате длительной работы с топ-менеджерами, метод живого моделирования коллективной деятельности, разработка и написание рекомендаций, тренинг навыка, тренинг рефлексии (коррекция поведения и имиджевой - составляющей профессионально-важных качеств руководителя – видеотренинг). Новые методы воздействия на управленческую структуру

организации (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование, метод «Шесть сигм». Новые формы оказания консалтинговых услуг (коучинг).

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniya.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniya.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

Программное обеспечение:

- операционная система Windows;
- программы Microsoft Office;

Информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:

- справочная правовая система КонсультантПлюс.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

Блинов А.О. Управленческое консультирование : учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников ; ред. А.Е. Илларионовой. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02052-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://geum.ru/kurs/konsalting\\_kak\\_forma\\_biznesa\\_vidy\\_konsaltinga.php](http://geum.ru/kurs/konsalting_kak_forma_biznesa_vidy_konsaltinga.php)

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365>

Управленческое консультирование : учебно-практическое пособие / сост-ль Т.Е. Минякова. - Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 94 с. : табл., схем. - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9795-1320-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://lib.ulstu.ru/venec/disk/2017/247.pdf>

### **б) дополнительная литература**

Васильев Г.А. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Васильев Г.А., Деева Е.М.. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81706.html>

Сизова, О. В. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / О.В. Сизова, О.П. Смирнова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2018. – 53с.-То же [Электронный ресурс]. - URL: [https://mkl.isuct.ru/e-lib/sites/default/files/itice\\_02112018.pdf](https://mkl.isuct.ru/e-lib/sites/default/files/itice_02112018.pdf)

### **в) ресурсы сети «Интернет»**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniya.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniya.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

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

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и  
предпринимательства, канд. экон. наук

*должность, ученая степень*

*подпись*

Ю.А. Абакумова

*И.О. Фамилия*



**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального  
управления»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Задания для проведения текущего контроля по теме  
1. Объект, предмет и метод управленческого консалтинга. Содержание  
управленческого консалтинга. Теоретические основы управленческого консалтинга  
в сфере государственного и муниципального управления.  
(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

**Вопросы для дискуссии:**

Задание 1. Дайте определение управленческому консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

Задание 2.

Охарактеризуйте основные отличия понятия менеджмент-консалтинг от управленческого консультирования.

Задание 3.

Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования и охарактеризуйте их.

**Темы докладов:**

1. Понятие управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга (как деятельность, как процесс и результат интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов), как форма помощи, как сервисная услуга, как средство повышения управленческой компетентности, как метод внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.)

2. Содержание и структура теории управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Особенности услуги управленческого консультирования.

3. Междисциплинарные связи.

**Вопросы для дискуссии:**

Задание 1.

Нарисуйте портрет профессионального консультанта.

Задание 2.

В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг? Сколько видов консультационных услуг существует в настоящее время?

Задание 3.

Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.

Задание 4.

Перечислите фирмы «большой четверки», оказывающие консультационные услуги в России.

Задание 5.

Перечислите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.

#### **Темы докладов:**

1. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
2. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
4. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена на территории бывшего СССР.
5. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
6. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.

#### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

### **2. Особенности управленческого консалтинга в государственном секторе. (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

#### **Вопросы для дискуссии:**

Задание 1.

Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию.

Задание 2.

Перечислите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

Задание 3.

Охарактеризуйте все известные вам типы объектов консультирования.

#### **Кейс. Управление профессионалами**

##### **Описание проблемы**

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После проочки его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф

пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах своей рекогносцировки в кадровую чашу, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой маневр, особенно не нуждались в понукании. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме чисто административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение КРІ (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан. В доказательствах они, как правило, выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причем с соблюдением корректной формы ведения дискуссий и обходились без личных оскорблений, на троих разыгрывая эти, как бы случайные, сценки публичной порки как по нотам, на раз-два-три.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитился, имел по своей тематике несколько публикаций в ведущих журналах и обладал определенным полемическим талантом. Но успех тут был слабый. Трудно победить, когда трое против одного. Да их уже и другие сотрудники начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях.

Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию и что посоветовали этому руководителю?

#### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

### **3. Направления управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления. (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

**Вопросы для дискуссии:**

Задание 1.

Поясните различие в определении предмета и метода управленческого консультирования с позиций двух известных вам подходов.

Задание 2.

Каковы отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу?

Задание 3.

Перечислите факторы, влияющие на выбор роли консультанта.

Задание 4.

Чем отличаются консультант-пропагандист от консультанта-инструктора и консультанта-помощника?

Задание 5.

Дайте определение процесса консультирования.

Задание 6.

В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?

**Темы докладов:**

Характеристики консультантов и типы заказчиков.

2. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.

Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.

Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.

Регламент отношений «клиент-консультант».

Роли консультанта.

**Вопросы для дискуссии:**

Задание 1.

Охарактеризуйте экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Задание 2.

Перечислите методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

**Кейс. Индивидуальный подход к управлению руководителями****Описание проблемы**

В начальный период работы в компании генеральный директор (приглашенный со стороны) решил проводить регулярные и с определенной регламентацией служебные совещания. На них созывались руководители всех основных подразделений (по должности), а также наиболее важные сотрудники, как, например, руководитель отдела технической поддержки – системный администратор корпоративной сети компании.

Надо заметить, что предыдущее начальство не прибегало к такой форме ведения совещаний. Обычно прежний гендиректор приглашал к себе в кабинет только тех, кого считал нужным по тематике обсуждения, и тогда, когда это ему было удобно.

Новый руководитель установил еженедельный режим совещаний с относительно твердой повесткой дня, которая формировалась с учетом позиций в заключенных договорах. Обязательный перечень тем включал отчеты директоров о состоянии дел. Затем обсуждались проблемы, связанные с исполнением договоров. Как приоритетный, стали регулярно рассматривать вопрос о работе корпоративной сети компании (а в этом были все заинтересованы, без нее весь бизнес организации быстро проваливался). Тем самым, системный администратор вынужден был еженедельно отчитываться за свою работу. Но

не перед начальником лично (как это было при прежнем руководителе), а перед всеми коллегами, на себе испытывшими реальное качество обслуживания.

Для системного администратора это оказалось настоящей пыткой. Он понял, что былого преимущества личных докладов и профессиональных объяснений различных коллизий с сетью перед боссом больше не будет. И испытал на себе публичную критику своей работы со стороны других руководителей, когда обоснованную, а когда и нет. Он был профессионалом и реально мог быстро разобраться со сложными вопросами поддержки сети и проконсультировать пользователей. Но фактически на взаимодействие со своими «абонентами» этот сотрудник не тратил много времени. Отчасти из-за чувства полного превосходства над ними, отчасти потому, что подрабатывал системным администратором на стороне (как предполагалось) и просто отсутствовал в офисе.

Но он быстро приспособился к изменившейся обстановке. Пользуясь тем, что новый режим отчетности касался и других участников совещаний (и они вынуждены были разоблачаться публично, чего очень не хотели), системный администратор смог вернуть недовольство коллег своей работой на уровень текущих вопросов, когда никаких серьезных выводов по улучшению ситуации с корпоративной сетью не делалось. Все жалобы на проблемы с сетью выносились по-прежнему индивидуально, руководителю компании. И одновременно сисадмин поддерживал недовольство коллег новым, открытым режимом рассмотрения дел на общих собраниях. После чего большинство с удовольствием стало считать, что все проблемы в компании – из-за совещаний, с нудным и ненужным разбором никому не интересных вопросов, из-за которого только впустую тратится время.

Между тем, ряды фрондирующих против новой политики открытого обсуждения работы на каждом участке достигли почти 100%. Все считали себя крупными специалистами и расценивали (неискренне) необходимость отчетов перед коллегами как недоверие к себе. И сисадмин фактически встал во главе этих тихих бунтовщиков, амбиции у парня были еще те.... Случаи открытого игнорирования распоряжений (обычно выдаваемых руководителем в форме просьбы) стали регулярно проявляться и на совещаниях. И здесь сисадмин также оказался лидером. Положение руководителя становилось и плачевным, и смешным, и угрожающим. Попытки гендиректора как-то объяснить мотивы введения нового режима рассмотрения и обсуждения ключевых вопросов на совещаниях оказались безрезультатными, а между тем, кризис затронул исполнение договоров.

Надо было что-то делать, и ясно было, что в первую очередь необходимо разобраться с сисадмином. Вырисовывались следующие варианты:

- а) переговорить с сотрудником и убедить его лучше исполнять свои обязанности, а также придерживаться корректной формы обсуждений на совещаниях;
- б) поймать сисадмина на отсутствии в офисе и уволить по статье «однократное грубое нарушение трудовой дисциплины»;
- в) лишить премии за текущий период (значительная сумма): он либо исправится, либо уволится;
- г) переговорить с ним и предложить спокойное увольнение, с выплатой премии;
- д) перевербовать на свою сторону других руководителей, объяснить им положение дел и настроить их жестко в отношении работы сисадмина.

Как поступить руководителю, чтобы урегулировать ситуацию?

#### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **4. Организация и принципы взаимодействия консалтинговой компании и органов государственного и муниципального управления. (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

##### **Темы докладов:**

1. Организационная нестабильность и ее основные формы.

2. Цикличность как форма организационного развития.
3. Теории организационных циклов.
4. Фазы организационного цикла.
5. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения.
6. Источники развития организации.

### **Кейс. Как обеспечить корректность в служебных отношениях?**

#### **Описание проблемы**

Большой босс рассматривал отчет по работе крупного дивизиона на совещании топ-менеджмента компании с приглашением начальника этого подразделения и нескольких его замов. Докладывал заместитель по производству. Возник вопрос по определенной группе показателей одного из объектов (завода), который курировало это подразделение.

Этот зам при подготовке совещания неоднократно требовал соответствующих данных с мест, однако в полном объеме так и не получил их, о чем заблаговременно поставил в известность своего начальника. Но и тот, по его словам, не добился требуемой информации. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитав эти показатели косвенным путем и передав их в рабочем порядке своему шефу.

На прямой вопрос большого босса, почему в отчете данная группа показателей представлена в неполном объеме, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. А то, что он пытался сделать это и подключил своего непосредственного начальника (у которого также не вышло получить эти данные), и есть оценки по этим параметрам, докладчик вынужденно опустил. Он не успел высказаться, считая неудобным подставлять своего руководителя и надеясь, что последний скажет по ситуации свое слово.

Начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошел классический случай в иерархии Большой босс — Непосредственный начальник — Подчиненный, когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчиненного. В такой схеме подобные коллизии были, есть и будут.

Как следовало в этом случае поступить докладчику? Какие выводы он должен сделать на будущее?

#### **Темы докладов:**

Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.

Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.

Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.

Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.

### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **5. Процессы управленческого консалтинга в сфере государственного и муниципального управления. (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

**Кейс.** Данные, сведения и информация для реализации

**консалтингового проекта «Управленческое консультирование ОАО «Регулятор»**

**Цель работ** – разработка рекомендаций и решений в качестве консультанта консалтинговой фирмы «YaroslavlBusinessSchool» по выводу компании из кризисной ситуации

**Основные этапы консультирования:** подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение

**Исходные данные.** Данные бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках ОАО «Регулятор» на 01.01.2013, 01.01.2014 приведены в **таблицах 1 и 2.**

**Задание 1.** Рассчитать показатели и финансовые коэффициенты (**таблица 3**) по приведенным данным, провести анализ причин утраты платежеспособности и оценить текущее финансовое состояние ОАО «Регулятор».

**Таблица 1 – Данные бухгалтерского баланса ОАО «Регулятор» на 01.01.2020, 01.01.2021** тыс. руб.

<b>АКТИВ</b>	<b>Код стр.</b>	<b>На 01.01.2020</b>	<b>На 01.01.2021</b>
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Основные средства		<b>2938002</b>	<b>2895510</b>
Незавершенное строительство		<b>239175</b>	<b>245584</b>
Доходные вложения в материальные ценности			
Долгосрочные финансовые вложения		<b>4883</b>	<b>4883</b>
Отложенные налоговые активы		<b>219365</b>	<b>212705</b>
Прочие внеоборотные активы			
<b>ИТОГО по разделу I</b>		<b>3401425</b>	<b>3358682</b>
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы		<b>215738</b>	<b>272411</b>
в том числе:			
сырье, материалы		<b>209483</b>	<b>253637</b>
затраты в незавершенном производстве		<b>4</b>	<b>3</b>
готовая продукция и товары для перепродажи		<b>2017</b>	<b>1849</b>
товары отгруженные			
расходы будущих периодов		<b>4234</b>	<b>16922</b>
прочие запасы и затраты			
НДС по приобретенным ценностям		<b>65541</b>	<b>49339</b>
дебиторская задолженность (более чем через 12 месяцев)		<b>34500</b>	<b>33429</b>
дебиторская задолженность (в течение 12 месяцев после отчетной даты)		<b>356185</b>	<b>363913</b>
краткосрочные финансовые вложения		<b>38229</b>	<b>38229</b>
прочие краткосрочные финансовые вложения			
Денежные средства		<b>4108</b>	<b>7392</b>
Прочие оборотные активы			
<b>ИТОГО по разделу II</b>		<b>714301</b>	<b>764713</b>
<b>Баланс</b>		<b>4115726</b>	<b>4123395</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал		<b>99685</b>	<b>99685</b>
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Добавочный капитал		<b>3147013</b>	<b>3145569</b>
Резервный капитал		<b>5537</b>	<b>5537</b>
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет		<b>- 1569757</b>	<b>- 1598226</b>
Непокрытый убыток отчетного года			

<b>ИТОГО по разделу III</b>		<b>1682478</b>	<b>1652565</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты		<b>706908</b>	<b>706676</b>
Отложенные налоговые обязательства		<b>12547</b>	<b>10678</b>
Прочие долгосрочные обязательства		<b>1205806</b>	<b>1176844</b>
<b>ИТОГО по разделу IV</b>		<b>1925261</b>	<b>1894198</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты		<b>131553</b>	<b>251919</b>
Кредиторская задолженность		<b>376383</b>	<b>324687</b>
в том числе:			
поставщики и подрядчики		<b>286956</b>	<b>233096</b>
задолженность перед персоналом организации		<b>13645</b>	<b>17942</b>
задолженность перед государством и внебюджетными фондами		<b>5290</b>	<b>5271</b>
задолженность по налогам и сборам		<b>40431</b>	<b>25823</b>
прочие кредиторы		<b>30061</b>	<b>42555</b>
Доходы будущих периодов		<b>51</b>	<b>26</b>
Резервы предстоящих расходов			
<b>ИТОГО по разделу V</b>		<b>507987</b>	<b>576632</b>
<b>Баланс</b>		<b>4115726</b>	<b>4123395</b>

**Таблица 2 - Данные отчета о прибылях и убытках ОАО «Регулятор» на 01.01.2013, 01.01.2014**

тыс. руб.

<b>Наименование показателя</b>	<b>Код стр.</b>	<b>На 01.01.2013</b>	<b>На 01.01.2014</b>
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг		<b>603414</b>	<b>1035217</b>
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг		<b>- 488500</b>	<b>- 865541</b>
Валовая прибыль		<b>114914</b>	<b>169676</b>
Коммерческие расходы		<b>- 2275</b>	<b>- 4461</b>
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж		<b>112639</b>	<b>165215</b>
<b>II. Операционные доходы и расходы</b>			
Проценты к получению		<b>92</b>	<b>2214</b>
Проценты к уплате		<b>- 30850</b>	<b>- 60248</b>
Доходы от участия в других организациях			
Прочие операционные доходы		<b>90375</b>	<b>129725</b>
Прочие операционные расходы		<b>- 114339</b>	<b>- 169359</b>
<b>III. Внеоперационные доходы и расходы</b>			
Внеоперационные доходы		<b>9225</b>	<b>16271</b>
Внеоперационные расходы		<b>- 19220</b>	<b>- 34986</b>
Прибыль (убыток) до налогообложения		<b>47922</b>	<b>48832</b>
Отложенный налоговый актив		<b>1557</b>	<b>6194</b>
Отложенное налоговое обязательство		<b>- 10180</b>	<b>- 8311</b>
Текущий налог на прибыль		<b>- 11900</b>	<b>- 21814</b>
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток), отчетного периода)		<b>27399</b>	<b>24901</b>
<b>Справочно</b>			
Постоянные налоговые обязательства		<b>9022</b>	<b>12212</b>



(активы)			
----------	--	--	--

**Таблица 3 – Показатели и финансовые коэффициенты для анализа**

Наименование показателя	На 01.01.2013	На 01.01.2014
Совокупные активы		
Внеоборотные активы		
Оборотные активы		
Долгосрочная дебиторская задолженность		
Ликвидные активы		
Краткосрочная дебиторская задолженность		
Собственные средства (III – I)		
Обязательства должника (IV+V – дох буд периодов – отлож налог обяз)		
Долгосрочные обязательства должника		
Текущие обязательства должника		
Выручка – нетто		
Валовая выручка		
Количество месяцев в отчетном периоде		
Среднемесячная выручка		
Чистая прибыль		
Просроченная кредиторская задолженность (по данным учета)	1925261	1172925
<b>Финансовые коэффициенты</b>		
Коэффициент абсолютной ликвидности (наиб ликв активы к текущим обязательствам)		
Коэффициент текущей ликвидности		
Показатель обеспеченности обязательств должника его активами (стоимость имущества к общим обязательствам)		
Степень платежеспособности по текущим обязательствам (текущие обязательства к среднемесячной выручке)		
Коэффициент автономии (сумма собственных средств к сумме активов)		
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах		
Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам		
Рентабельность активов		
Норма чистой прибыли (чистая прибыль к выручке – нетто)		

**Задание 2. Провести горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов ОАО «Регулятор».** По результатам анализа сформулировать выводы. Используйте данные бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках и форму таблицы 4.

**Таблица 4 – Форма для формирования данных для анализа активов и пассивов  
ОАО «Регулятор»**

Актив	Код стр.	Сумма, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменение	
		на 01.01.2013	на 01.01.2014	на 01.01.2013	на 01.01.2014	тыс. руб.	%
.....							

.....							
.....							
.....							
Пассив	Код стр.	Сумма, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменение	
		на 01.01.2013	на 01.01.2014	на 01.01.2013	на 01.01.2014	тыс. руб.	%
.....							
.....							
.....							
.....							

**Задание 3. Разработайте обоснованные предложения по выводу компании из кризисной ситуации.**

**Задание 4. Подготовьте клиенту - руководителю ОАО «Регулятор» письменный отчет (содержащий предложения и презентацию по результатам работы).**

#### **Темы докладов:**

Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.

Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.

Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.

#### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **6. Подготовка и презентация отчета о выполненной работе по консалтинговому проекту. (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.2)**

#### **Кейс. Корпоративная культура и личное**

##### **Описание проблемы**

В понедельник утром, в середине августа, наш герой (НГ), менеджер среднего звена (заместитель директора департамента) крупной компании, счастливо преодолев пробки, вошел в офис и первым делом, как обычно, включил компьютер. Едва переключив экран на почту, НГ услышал характерный писк и на самом верху увидел сообщение от своего непосредственного начальника (НН). Хотя обычно НГ начинал рабочий день с легкого серфинга по интернету, проигнорировать это письмо он не мог, поскольку по опыту было известно, что в пределах часа-двух после ожидания ответа секретарь НН уже начинала интересоваться...

Первое, что бросилось в глаза, когда НГ открыл сообщение, – это резолюция НН «Прошу принять участие в данном мероприятии». Описание было во вложении. Прочитав письмо, составленное в весьма вежливых выражениях, НГ понял, что любимая компания в рамках своей культурной политики (наверное, известной людям HR, но не основной массе сотрудников), руками HR упорно продолжала нести свое добро персоналу, организовав для менеджмента топ и среднего уровня team building – корпоративное мероприятие с выездом далеко за город. Причем дата выезда приходилась на утро пятницы начавшейся недели, а возвращение – на вечер воскресенья. Корпоратив включал рейд на вездеходах, рыбалку в большом озере с гарантированным уловом, костер, напитки и закуски, культурную программу и так далее. Дело внешне выглядело привлекательно – как бы в

рабочее время хорошо расслабиться и отдохнуть предложили, и все расходы – за счет компании.

Однако первой реакцией НГ было любыми путями проигнорировать эту возможность, поскольку его даже не спрашивали, желает ли он участвовать, а уже заранее посчитали согласным. Что, по крайней мере, неприятно, да и обидно тоже, он ведь человек, а не безликий ресурс в руках начальства, и не желал быть в очередной раз объектом подобных манипуляций со стороны компании. Кроме того, была масса других причин не ехать...

При обдумывании ситуации, у НГ появилось целая серия железно обоснованных аргументов, больше, чем пальцев на руке, включая причины личные, семейные (дети, школа), по здоровью, по работе, по карьере, по своему хобби и так далее. Наш герой был склонен к систематизации, и решил убедительно объяснить НН свою позицию, для чего записал доказательства, почему не может ехать, на листе бумаги, выстроив их по приоритету. Когда НГ уже собирался звонить НН, положив перед глазами листок с аргументами, он более внимательно прочитал приглашение и распознал наконец через электронную клинопись, что НН – не автор письма. Это сообщение он просто переправил, получив оригинальную рассылку от имени президента компании, большого босса (ББ).

И данное открытие начало менять ситуацию... НГ сразу обратил внимание на список рассылки, испытал легкое удовлетворение, что его фамилия стоит в одном ряду с топ-менеджерами, а также и то, что он гораздо ближе к началу списка из примерно трех десятков человек, чем НН, имевший фамилию с более далекими буквами. Следовательно, к НН смысла звонить не было, последний и сам был в этой ситуации человеком подневольным. Еще более приятное чувство он испытал, когда, далее просматривая почту, он увидел и прямое письмо от президента на свой персональный адрес. Но по инерции НГ еще подыскивал, с кем переговорить, чтобы не ехать, например, с HR (бесполезно и даже вредно) или просто втихую проигнорировать планируемое мероприятие, что таило определенную опасность, а, возможно, было и неумно, особенно если вдруг приедет сам ББ (уверен был – не приедет) и никого подходящего для подобного тонкого разговора не нашел.

За это короткое время, к большому удивлению НГ, его ум, интуитивно, на подсознании, без особого на то волевого усилия, услужливо, буквально за какую-нибудь минуту, выдал смутные, но различимые и весомые аргументы уже в пользу поездки. Наш герой не поленился, и после осознанной обработки мыслей записал их на тот же лист бумаги. Тут НГ еще больше удивился, а скорее – был изумлен, когда сравнил только что записанные формулировки «за» с теми, ранними, которые были «против». В них, на знакомом нам листе, совпадало практически все: и почти все причины (личные, семейные (дети, школа), по здоровью, по работе, по карьере, по своему хобби и так далее), и сходство по содержанию, и даже близость формулировок. Разнились только выводы, которые были, как и в первом случае, солидными и убедительными, но в первом варианте по каждой позиции вывод был – «отказаться от поездки», а во втором – «принять приглашение».

Таким образом, наш герой от созданной им картины, состоящей из совокупности взаимоисключающих выводов на одни и те же посылки и возникшего вследствие этого логического тупика типа «Что делать?», впал в клинч и ждет помощи со стороны, надеясь получить ответы на следующие вопросы:

- Какую систему аргументов и выводов привели бы вы для первого и второго случая (не ехать – ехать), оказавшись на месте НГ?
- Что бы вы в целом рекомендовали НГ в качестве решения по поездке?
- Не слишком ли гибок наш герой, не помешает ли адаптивность такого рода в карьере?
- Все ли в порядке с корпоративной культурой в данной компании?

#### **Темы докладов:**

Различные классификации типов корпоративной культуры.

Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.

### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **Вопросы для дискуссии:**

Задание 1.

Различные варианты группировки мировых компаний в области управленческого консалтинга.

#### **Темы докладов:**

- 1.Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
- 2.Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие и узко специализированные фирмы.
3. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки ответов на вопросы дискуссии**

Оценка «отлично» выставляется, если ответы на вопросы даны в полном объеме и на высоком теоретическом уровне, изложение материала логичное, аргументированное, с опорой на первоисточник.

Оценка «хорошо» выставляется, если ответы на вопросы содержат не принципиальные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в ответах были допущены принципиальные ошибки, выявлен невысокий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют параметрам, приведенным выше, или студент отказался от выполнения задания.

#### **Критерии оценки доклада**

Оценка «отлично» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка «хорошо» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

#### **Критерии оценки кейса**

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

- 3 – Студентом выявлены не все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
- 2 - Студентом не выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

#### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

#### **Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

#### **Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет проводится в форме тестирования.

### **Вопросы к зачету**

1. Объект и предмет и метод управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга.
2. Цели и задачи дисциплины. Междисциплинарные связи.
3. Теории управленческого консалтинга.
4. Управленческий консалтинг как раздел экономической науки. Междисциплинарные связи.
5. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.
6. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга на территории бывшего СССР. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
7. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.
8. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.
9. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга по различным сферам деятельности и секторам экономики.
10. Основные стадии консультационного процесса. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика.
11. Особенности консультирования в кризисной ситуации.
12. Виды управленческого консалтинга (рекомендательный, процессуальный консалтинг, сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга).
13. Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга.
14. Характеристики консультантов и типы заказчиков. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
15. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
16. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов. Роли консультанта.
17. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга.
18. Партнерские отношения «клиент-консультант».
19. Регламент отношений «клиент-консультант».
20. Возможности и ограничения управленческого консалтинга.
21. Понятие стабильности и динамики организации. Гомеостаз и развитие организации. Источники организационных изменений.
22. Организационная нестабильность и ее основные формы.
23. Цикличность как форма организационного развития. Теории организационных циклов. Фазы организационного цикла.
24. Организационные кризисы, их формы, причины возникновения. Источники развития организации.
25. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений.
26. Феномен руководства и лидерства. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.
27. Типичные ошибки руководителя этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.

28. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
29. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
30. Различные уровни организационных изменений.
31. Понятие управленческой и корпоративной культуры. Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры.
32. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы).
33. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. Компании, ассоциированные с большой пятеркой, небольшие и узко специализированные фирмы.
34. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.

## **Тестирование**

### **Тест № 1**

#### **В чем состоит назначение консультирования?**

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

#### **2. Характерной чертой управленческого консультирования является:**

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

#### **3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?**

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

#### **4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:**

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

#### **5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:**

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

#### **6. Управленческое консультирование — это понятие:**

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.

4. Нестабильно развивающейся экономики.

**7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:**

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

**8. Предметом консультирования являются:**

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

**9. Основной задачей консультирования являются:**

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

**10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:**

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

**Тест № 2**

**1. Управленческое консультирование предполагает:**

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

**2. Компании привлекают консультантов по управлению для:**

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

**3. К консалтингу следует относиться:**

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

**4. Этические стандарты консультирования:**

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.



2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

**5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:**

1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
4. АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

**6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

**7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:**

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

**8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:**

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

**9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:**

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

**10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:**

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

**Тест № 3**

**1. Процесс консультирования:**

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

2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

## **2. Кто является субъектом консультирования?**

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

## **3. Объектами консультирования могут являться:**

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

## **4. Консультант — это:**

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.

## **5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:**

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

## **6. Эффективный консультант должен:**

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

## **7. Одиночный консультант:**

1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

## **8. Условием оказания консультационной помощи является:**

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

## **9. Основным фактором производства консультационных услуг является:**

1. Интеллектуальный капитал.

2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.

**10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:**

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

#### **Тест № 4**

**1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?**

1. 3.
2. 5.
3. 2.
4. 4.

**2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?**

1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.

**3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?**

1. 5.
2. 3.
3. 4.
4. 2.

**4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?**

1. 3.
2. 2.
3. 5.

**5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:**

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

**6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:**

1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.

**7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:**

1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

**8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:**

1. Конечный отчет.

2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.

**9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:**

1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

**10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:**

1. Признаки объектов консультирования.
2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

**Тест № 5**

**1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:**

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

**2. Внешние консультанты – это:**

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.

**3. Где могут работать внешние консультанты?**

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

**4. Где работают внутренние консультанты?**

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

**5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.

**6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?**

1. Да.
2. Нет.

**7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:**

1. Внешний консультант а) Получает постоянную заработную плату в компании.
2. Внутренний консультант б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
- в) Составляет «штатную» подсистему компании.
- г) Оказывает услуги на основании договора.
- д) Оказывает консультационные услуги.

**8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:**

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

**9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?**

1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

**10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:**

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

**Тест № 6**

**1. Что такое процессное консультирование?**

1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

**2. Экспертное консультирование — это:**

1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.

**3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:**

1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

**4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:**

1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

**5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:**

1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.

**6. Организационные интервенции — это:**

1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные

изменения и закрепить их.

3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.

**7. Обучающее консультирование предполагает:**

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.

2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.

3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

**8. К методам обучающего консультирования относятся:**

1. Метод SWOT-анализа.

2 Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.

3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

**9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:**

1. Обучающее консультирование:

а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».

б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.

2. Экспертное консультирование:

в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.

г) Полное погружение участников в проблематику.

3. Процессное консультирование:

д) Экспресс-анализ ситуации.

**10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:**

Признаки управленческого консультирования (УК)

Типы УК

а) «Революционное» УК

б) Оперативное УК

1. По радикальности

в) Целевое УК

г) «Косметическое» УК

д) Стратегическое УК

2. По целям

е) Многоцелевое УК

3. По видам решаемых задач ж) «Обыденное» УК

**Правила выставления зачета:**

**Оценивание теста:**

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов - незачтено,

60-100% от максимально возможного количества баллов – зачтено.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения. Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.
- б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;
- в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.
- г) аналитические материалы.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области управленческого консультирования, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющих в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

3. По темам предусмотрены практические занятия, на которых происходит закрепление лекционного материала путем устного опроса и решения практических заданий. Для решения всех заданий необходимо знать и понимать лекционный материал. Поэтому в процессе изучения дисциплины рекомендуется регулярное повторение пройденного лекционного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо дома еще раз прорабатывать и при необходимости дополнять информацией, полученной на консультациях, практических занятиях или из учебной литературы.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении

поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

4. Большое внимание должно быть уделено выполнению домашней работы. В качестве заданий для самостоятельной работы дома студентам предлагаются задания, аналогичные разобранным на лекциях и практических занятиях или немного более сложные. Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального управления» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задания для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задачи, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение этих задач при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

5. Для проверки и контроля усвоения теоретического материала и приобретенных практических навыков в течение обучения проводятся мероприятия текущей аттестации. Также проводятся консультации (при необходимости) по разбору заданий для самостоятельной работы, которые вызвали затруднения. Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.

6. В конце курса студенты сдают зачет.