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

Новгородский филиал

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

УТВЕРЖДЕНО
Директор _____Ю.Ю.Костюкова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.30 Основы управленческого консультирования
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная
(форма обучения)

Год набора - 2025

Москва, Великий Новгород, 2025 г.

Автор-составитель:

Кандидат социологических наук, доцент кафедры организационного проектирования систем управления Института государственной службы и управления Широкова О.В.

Заведующий кафедрой:

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент Обухова Л. А.

РПД «Основы управленческого консультирования» одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики

Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы....5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 24
6.1. Основная литература....24
6.2. Дополнительная литература....24
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....25
6.4. Нормативные правовые документы....25
6.5. Интернет-ресурсы....25
6.6. Иные источники 26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....26

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.30 «Основы управленческого консультирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК ОС - 2.6.	формирование представления о теоретических основах управленческого консультирования и навыка осуществления запроса на получение консультационных услуг со стороны внешних организаций
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ПКо ОС - 2.4.	освоение принципов и методов консультационной деятельности и владение навыком консультирования

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК ОС - 2.6.	на уровне знаний: демонстрирует знание теоретических основ управленческого консультирования
		на уровне умений: формирует запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
		на уровне навыков: владеет навыками оформления договорных отношений с консультантами по кадровым вопросам
	ПКоОС - 2.4. **2.3**	на уровне знаний: демонстрирует знание принципов и методов консультационной деятельности
		на уровне умений: организовывает взаимодействие с внешним и внутреннем заказчиком по вопросам предоставления консалтинговых услуг
		на уровне навыков: владеет навыком обучающего консультирования

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.О.30 «Основы управленческого консультирования» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет:

- по очной форме обучения - 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 76 часов.

- по очно-заочной форме обучения: лекции – 8 часов, практические занятия – 8 часов. Самостоятельная работа составляет 92 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.30 «Основы управленческого консультирования» изучается на 3 курсе в 6 семестре.

Дисциплина Б1.О.30 «Основы управленческого консультирования» относится к обязательной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина опирается на предыдущий уровень образования и дисциплины: Б1.О.12 «Информатика» (1 семестр), Б1.О.11 «Высшая математика» (1-2 семестр), Б1.О.07 «Социология» (2 семестр), Б2.О.01(У) «Ознакомительная практика» (2 семестр), Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» (2 семестр), Б1.О.19 «Рынок труда и демография» (4 семестр), Б1.О.20 «Трудовое право» (5 семестр).

Дисциплина изучается параллельно с Б1.О.25 «Информационные технологии в управлении персоналом» (6 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 6 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР/Консультация к экзамену		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	12	1		1		10	О
2.	Установление взаимодействия «консультант-клиент»	12	1		1		10	О
3.	Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования.	12	2		2		8	О
4.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	12	2		2		8	О, Т
5.	Методы анализа и решения управленческих проблем	12	2		2		8	О, Д
6.	Консультирование по отдельным направлениям кадровой политики организации	12	2		2		8	О
7.	Консультирование по управлению изменениями	12	2		2		8	О
8.	Организация деятельности	24	4		4		16	О, Т

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР/Консультация к экзамену		
	консалтинговой фирмы							
	Промежуточная аттестация							За
Всего		**108**	**16**		**16**		**76**	

Примечание:
** формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д), тестирование (Т).*
*** формы промежуточной аттестации: зачет (За).*

Очо-заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР/Консультация к экзамену		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	11	0,5		0,5		10	О
2.	Установление взаимодействия «консультант-клиент»	11	0,5		0,5		10	О
3.	Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования.	12	1		1		10	О
4.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	12	1		1		10	О, Т
5.	Методы анализа и решения управленческих проблем	12	1		1		10	О, Д
6.	Консультирование по отдельным направлениям кадровой политики организации	12	1		1		10	О
7.	Консультирование по управлению изменениями	12	1		1		10	О
8.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	26	2		2		22	О, Т
	Промежуточная аттестация							За
Всего		**108**	**8**		**8**		**92**	

Содержание дисциплины

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

Понятие «управленческий консалтинг». Консалтинг: основные содержания и определения. Причины обращения к консультантам. Становление и развитие мирового рынка консалтинговых услуг. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России. Проблемы нормативно-правового регулирования консультационной

деятельности в России. Характерные черты управленческого консультирования. Основные причины обращения к консультантам: факторы «за» и «против», российские стереотипы. Кадровый консалтинг: подходы к определению. Актуальные HR-тренды и направления кадрового консалтинга. Компании-лидеры российского рынка консалтинговых услуг в области HR.

Тема 2. Установление взаимодействия «консультант-клиент».

Выбор консультанта: внешние и внутренние консультанты.Направления деятельности консультанта: (специалисты и дженералисты; креатив-партнеры, коучи, тренеры, консультанты широкого диапазона и др.). Типология консультационной деятельности: экспертное, процессное и обучающее консультирование.Установление взаимодействия «консультант-клиент». Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта и клиента. Типы «фальшивых» консультантов (по И. Альтшулеру и А. Левитасу). HR-консультант как медиатор. Этические нормы и принципы консультирования. Модель компетенций консультанта по управлению.

Тема 3. Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования.

Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования: основные стадии. Основные задачи консультирования на предпроектной стадии консалтингового процесса. Характеристика проектной стадии консалтингового процесса. 120 Методы разработки и реализации решений: роль консультанта. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса. Кейс как важнейший инструмент работы консультанта. MECE-структура кейса.

Тема 4. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов. Виды диагностического наблюдения. Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита. Оргдиагностика: школа А.И. Пригожина – основные методы и инструменты. Работа с оргпатологиями по А.И. Пригожину. Инструменты организационной диагностики школы И.К. Адизеса. Методы сбора данных при проведении организационной диагностики в управлении персоналом. Методы диагностики отдельных компонентов системы управления персоналом компании (трудовой мотивации, организационного поведения, уровня конфликтности, лояльности персонала и т.д.). Кадровый аудит как комплексная оценка человеческих ресурсов (структуры –процессы – сотрудники).

Тема 5. Методы анализа и решения управленческих проблем

Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико□математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы, психологические методы. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Тема 6. Консультирование по отдельным направлениям кадровой политики организации. Консультирование по стратегическому управлению персоналом: инструменты и модели, этапы. Консультирование по управлению талантами и HiPo. HiPo

как кадровый резерв и матрица 9 boxes. Этапы создания системы управления талантами. Инструменты системы управления талантами. Консультирование по внедрениюновых форм обучения персонала Консультирование по оценке персонала. Новые методы и инструменты оценки. Антикризисный HR-консалтинг и оценка HR- рисков. Коучинг и индивидуальное консультирование и HR-менторинг.

Тема 7. Управленческое консультирование по управлению изменениями.

Ролевая модель Дейва Ульриха. Факторы, влияющие на реакцию сотрудника в процессе организационных изменений. Модель индивидуальных изменений Джона Фишера. Роль руководителя и HR-консультанта при внедрении изменений. Управление сопротивлениями изменениям: роль консультанта. Формирование команды при реализации изменений. Модели внедрения изменения: обучающая модель изменений Adkar — Prosci; модель Ф. Кругера; модель перехода Бриджеса; кривая изменений Кюблер-Росс; модель управления изменениями Сатир и т.д.

Тема 8. Организация деятельности консалтинговой фирмы

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

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

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

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

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	опрос
Тема 2.	Установление взаимодействия «консультант-клиент»	опрос
Тема 3.	Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования.	опрос
Тема 4.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	опрос, тестирование
Тема 5.	Методы анализа и решения управленческих проблем	опрос, диспут
Тема 6.	Консультирование по отдельным направлениям кадровой политики организации	опрос
Тема 7.	Консультирование по управлению изменениями	опрос
Тема 8.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	опрос, тестирование

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление по вопросам к опросам,
- выступление с докладами по вопросам к опросам;
- участие в обсуждении докладов;
- выступление с докладами на диспуте;
- участие в диспуте;
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания ответа:
- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания доклада по теме занятия/диспута:
- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания участия в обсуждении докладов/диспуте:
- умение формулировать вопрос по теме доклада;
-умение отстаивать свою точку зрения, опираясь на методы аргументации;
- наличие дополнений к докладу;
- наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления на диспуте, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Типовые оценочные средства
Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

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

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

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

4. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса. Видение консультанта. Самоанализ эффективности консультационной деятельности.

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

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

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

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

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

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

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

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

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

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

5. Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

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

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

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

Примерные вопросы для подготовки к диспуту:

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

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся

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

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

а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);

б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);

в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века); современный этап (конец XX – начало XXI века).

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

а) McKinsey & Company;

б) Arthur D. Little;

в) PriseWaterhouseCoopers;

г) Harrington Emerson;

д) School of Commerce, Account &Finance.

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

а) 1930 г.;

б) 1983 г.;

в) 1992 г.;

г) 1999 г.

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

_____

_____

5. Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

_____

_____

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

а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;

б) снижение доли государственного и муниципального консалтинга;

в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;

г) рост услуг налогового и юридического консалтинга;

д) увеличение оплаты труда консультантов;

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

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

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

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

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

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

д) необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;

е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;

ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;

з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

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

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

2._____	2._____
3._____	3._____

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

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

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

а) информационно-консультационное обеспечение;

б) консультирование по разработке нормативной базы;

в) корпоративный коучинг;

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

д) услуги в области управления финансами;

е) услуги по направлению Workplace focus;

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

10. Способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения напрямую, но

оказывающих от имени исполнителя определенные услуги – это: (выберите один вариант)

а) аутсорсинг персонала;

б) аутстаффинг персонала;

в) адаптация персонала;

г) balanced ScoredCard.

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

а) аутсорсинг;

б) франчайзинг;

в) покупка;

г) реорганизация (выделение);

д) лизинг.

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

а) стратегия роста;

б) стратегия ограниченного роста;

в) стратегия сокращения;

г) комбинированная стратегия.

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

а) модель «частного предприятия»;

б) модель «коллективной менеджерской собственности»;

в) модель с концентрированным внешним владением;

г) модель с распыленным владением.

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

_____

_____

_____

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время.
2. Миссия и правила поведения консультанта.
3. Исторические корни управленческого консультирования.
4. Человеческий и интеллектуальный капитал консалтинговой фирмы.
5. Принципы маркетинга консалтинговых услуг, маркетинговая программа консалтинговой фирмы.
6. Современные IT-технологии в управленческом консультировании.
7. Организация интернет-консультирования клиента.
8. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
9. Современные российские объединения консультантов.
10. Нормативно-правовая база управленческого консультирования.
11. Специфические стратегии консультирующей организации.
12. Основные перспективы развития консалтингового бизнеса в мире.

13. Перспективы развития консалтинга в России.
14. Коучинговый подход в консультировании.
15. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
16. Бизнес-консультант в переговорном процессе.
17. Консультирование по организация деятельности ассесмент-центров в компаниях
18. Применение психологического тестирования в рамках консультирования персонала.
19. Игровые методики и тренинги в рамках консультирования персонала
20. Сравнительный анализ консультирования и коучинга.
21. Эффективность и качество управленческого консультирования: новые методы оценки результатов.
22. Форма оплаты труда консультантов в мире и России.
23. Методическое обеспечение организационной диагностики.
24. Роль консультанта по внедрении организационных изменений.
25. Диагностика организационных патологий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК ОС - 2.6.	формирование представления о теоретических основах управленческого консультирования и навыка осуществления запроса на получение консультационных услуг со стороны внешних организаций
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ПКо ОС - 2.4.	освоение принципов и методов консультационной деятельности и владение навыком консультирования

Компонент	Индикатор оценивания	Критерий оценивания

ОПК ОС - 2.6. Формирование представления о теоретических основах управленческого консультирования и навыка осуществления запроса на получение консультационных услуг со стороны внешних организаций	Демонстрирует знание теоретических основ управленческого консультирования и навык запроса осуществления запроса на получение консультационных услуг со стороны внешних организаций для разработки и принятия кадровых решений	нает теоретические основы управленческого консультирования Может сформировать запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций Может организовать взаимодействие с внешним и внутренним заказчиком по вопросам предоставления консалтинговых услуг
ПКо ОС - 2.4. Освоение принципов и методов консультационной деятельности и владение навыком консультирования	Способен применить принципы и методы консультационной деятельности в ситуации консультирования внутреннего и внешнего заказчика	нает принципы и методы консультационной деятельности Оформляет договорные отношений с консультантами по кадровым вопросам Демонстрирует навыки обучающего консультирования

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
5. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм
6. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
7. Организация процесса управленческого консультирования
8. Основные стадии процесса консультирования.
9. Этапы выполнения консалтинговых проектов.
10. Цели и задачи организационной диагностики.
11. Особенности применения организационной диагностики в управленческом консалтинге.
12. Организационная самодиагностика.
13. Диагностическое интервью.
14.
15. Характеристика социологических и психологических методов, используемых в управленческом консалтинге.
16. Понятие «интегративного консалтинга» и специфика его использования.
17. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов и бенчмаркинга в управленческом консалтинге.
18. Сущность аутсорсинга и коучинга в сферы их применения.
19. Особенности работы консультанта по управлению.

20. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
21. Базовые ценности консалтинга. Этические основы деятельности консультанта.
22. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
23. Особенности использование «концепции PFP».
24. Основные структурные компоненты организации. Формальная и неформальная структура.
25. Анализ современных организационных структур.
26. Консалтинг развития организационной культуры.
27. «Культуры доверия».
28. Специфика консалтинговых услуг в России.
29. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке.
30. Основные виды консалтинговой деятельности.
31. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, управления финансовой деятельностью, развития маркетинга в организации.
32. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя.
33. Создание и тирражирование EVP как фактор формирования HR-бренда
34. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.
35. Проведение кадрового аудита.
36. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
37. Консультирование по вопросам развития государственных учреждений.
38. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
39. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы.
40. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
41. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
42. Консультирование по вопросам управления персоналом организации
43. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.
44. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.
45. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
46. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
47. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
48. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
49. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.
50. Тенденции российского рынка консалтинга в 2016-2017 гг.

Примеры практических заданий (кейсов) на зачет

Задание 1.

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

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

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

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

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

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

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

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

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные

месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

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

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

Задание 2.

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

1. Дайте обоснование:

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

б) формам повышения их квалификации;

в) принципов организации деятельности, статуса.

2. Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.

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

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Задание 4.

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

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

Задание 5.

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) «Майкрософт» даже не беспокоилось о том,

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

Приложения

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

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

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

Задание 6.

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

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-

	законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

– обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

– оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов;

– 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме публичного выступления (ответ на вопросы) и решения задания к зачету.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса зачета, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти минут.

Обучающийся также готовит решение задания (кейса). Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходим звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Методические указания по подготовке к опросу:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

Методические рекомендации по написанию доклада к диспуту:

Доклад является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем доклада 7-15 стр.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Методические рекомендации по защите заданий (кейсов):

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентирует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Альтшулер, И. Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! / И. Г. Альтшулер. – Москва: Дело РАНХиГС, 2016. – 440 с. – ISBN 978-5- 7749-1085-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/75000
2. Зенина, Н. Н. Модели организационного развития: учебно-методическое пособие / Н. Н. Зенина. – Москва : РУТ (МИИТ), 2019. – 38 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/175801
3. Киященко, Т. А. Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие / Т. А. Киященко. – Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. –102 с. – ISBN 978-5-88814-878-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/134032
4. Лимберов, Н. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / Н. В. Лимберов. – Чита : ЗабГУ, 2020. – 133 с. – ISBN 978-5-9293-2688-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/173698
5. Шендель, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Шендель. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-86433-807-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/165903 (
6. Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/175950 (
7. Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Н. О. Токмакова. — Москва : ЕАОИ, 2012. — 263 с. — ISBN 978-5-374-00599-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/126459

6.2. Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492287 (дата обращения: 03.12.2022)
2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492358 (дата обращения: 03.12.2022)
3. Пригожин А.И. Цели и ценности: новые методы работы с будущим. – М.: Дело АНХ, 2010. – 432 с. 8.
4. Социальное управление: современные тренды и технологии : учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления // Е. А. Литвинцева, Н. В. Афанасьева, Л. А. Василенко, Т.В. Скипетрова, И.Н. Рыбакова , О.В. Широкова и др. ; под науч. ред. Л. А. Василенко. – Москва : Проспект, 2021. – 240

с. – (Серия «Управление социальными изменениями»). [Электронный ресурс]. – URL: http://ebs.prospekt.org/book/43138
5. Устинова, Ю. В. Основы консалтинга : учебное пособие / Ю. В. Устинова, Е. И. Першина. – Кемерово : КемГУ, 2020. –58 с.
6. Ichak Adizes Institute, Santa Barbara, California, US A Estimating consultant engagement in the corporate lifecycle: study of the bias in South Eastern Europe / Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies 2017/22 (2) – 12 p.
7. Kjetil Sandermoen. Management consulting. – Kindle Edition. 2021 – 227 p
8. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 423 с.
9. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, – 2017, – 399 с.
10. Кован, С. Е. Антикризисный консалтинг : учебное пособие. – М.: Кнорус, 2018, – 411 с.
11. Алдакушева А.Б., Кремер М.И. Проблема кадрового консультирования в России // Интерактивная наука. Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». –2017. – №5 (15) – С. 124-126

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 63 с.

2. Мелякова Е. Антикризисный консалтинг предприятий в России: тенденции развития и эффективные технологии / Е. Мелякова, Ф. Шамсутдинов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 97–105.

3. Савкин А. Д. Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть / А.Д. Савкин, М.А. Данилова. – М. : Проспект, 2016. – 176 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция).

3. Приказ Минобрнауки России от 14 декабря 2015 г. № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».

4. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Ректора РАНХиГС от 19 августа 2016 г. № 01-4603.

5. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362).

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.ilo.ru (сайт Международной организации труда)
2. http://www.hrm.ru (специализированный сайт для HR- менеджеров)
3. http://www.personal-mix.ru (научно-практический журнал «Персонал МИКС»)
4. www.uptp.ru (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
5. www.hro.ru/hrm (Онлайновый журнал «Управление персоналом»)
6. http://www.top-personal.ru / Журнал “Управление персоналом”

7. http://bigc.ru/publications/other/org_culture/ Статьи по управлению персоналом.
8. www.job.ru Российское “Интернет-агентство занятости”
9. https://www.acjournal.ru/jour Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование», РАНХиГС

6.6. Иные источники

1. Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / П.В. Клопотовская, Т.В. Лукьянова // Кадровик. – 2013. – № 8.– С. 124–132.
2. Красноженова Г.Ф., Симонин П.Б. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. – М.: ИФРА-М, 2014. – 158 с.
3. Синякова М.Г. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие. – М: Феникс, 2015. – 397 с.
4. Колетвинова Е. Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. – М. : Проспект, 2018. – 144 с.
5. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие. – 2 изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 201 с. [Электронный ресурс znanium.com]
6. Чуланова О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций : монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 120 с. - (Научная мысль). – Библиогр.: с. 108-116.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblio-online.ru/