

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, управления и сервиса
Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Е. Ю. Меркулова
«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.ДВ.08.1 Кадровый консалтинг в организации

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

Автор программы:

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	23
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	24
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	26

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации	Контролирует эффективность мотивации и стимулирования персонала и проводит консультации по повышению результативности использования человеческих ресурсов

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		2	4	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+		
2	Кадровый аудит в организации		+	
3	Нормативные основы управления	+		
4	Профессиональная практика			+
5	Система стимулирования и мотивации персонала	+		

6	Технологии оценки эффективности персонала	+		
7	Управление оплатой труда	+		
8	Управленческий учет и бюджетирование	+		
9	Финансовый контроллинг		+	

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Кадровый консалтинг в организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Кадровый консалтинг в организации» изучается в 4 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 4 з.е.

Заочная: 4 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	144
Контактная работа	14
Лекции (Лекции)	6
Практические (Практ. раб.)	8
Самостоятельная работа (СР)	121
Экзамен	9

3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
4 семестр					
1	Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	1	1	20	Собеседование
2	Становление и развитие управленческого консалтинга в мире и в России	1	1	20	Собеседование
3	Организация консалтинговых услуг.	1	1	21	Собеседование ; Контрольный срез

4	Виды и формы управленческого консалтинга	1	1	20	Собеседование
5	Процесс консультирования	1	2	20	Собеседование
6	Методы работы консультантов.	1	2	20	Собеседование ; Контрольный срез

Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса (ПК-2)

Лекция.

Понятие, сущность и содержание дисциплины. Предмет и объект дисциплины. Цель и задачи курса. Важные особенности дисциплины. Связь дисциплины с другими учебными дисциплинами, место среди других наук. Значение дисциплины в условиях современной экономики. Роль курса в профессиональной подготовке менеджера.

Консалтинг как вид деятельности. Понятие, сущность и содержание консалтинговой деятельности. Роль консультирования в обеспечении эффективности организации.

Определение понятия «управленческий консалтинг». Основные подходы к определению управленческого консалтинга. Характерные черты управленческого консалтинга. Цель и задачи управленческого консалтинга. Субъекты и объекты консультирования. Функции управленческого консалтинга. Принципы управленческого консалтинга. Источники информации. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации.

Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности, консультационная услуга, особенности консультационных услуг; сущность процесса консультирования; роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования; консультационный проект; формы договоров на оказание консультационных услуг; принципы управленческого консультирования; классификация консалтинговых услуг; основные стратегии работы, используемые консультантами.

Управленческий консалтинг как деловая услуга. Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг. Причины, из-за которых возникает потребность в услугах консультанта. Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг. Факторы, определяющие спрос на консалтинговые услуги в России.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовьте презентацию на тему: «Роль консультирования в обеспечении эффективности организации».
2. Подготовьте презентацию по основным группам консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.
3. Подготовьте реферат на темы:
 1. Управленческий консалтинг как вид консультационной деятельности.
 2. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации в мировой и отечественной практике.
 4. Предложите ряд критериев (временных или смысловых) и проанализируйте на их основе изменение существующих формулировок управленческого консалтинга.
 5. Назовите виды типовых задач консультирования. Приведите примеры по каждому типу задач.
 6. Изучить приоритеты спроса на консалтинговые услуги в мире.
 7. Изучить приоритеты спроса на консалтинговые услуги в России.
 8. Провести анализ современного рынка консалтинговых услуг в Тамбовской области.
 9. Рассмотрите ситуацию «Особенности российского консалтинга» и ответьте на вопросы.

Иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития консалтинга в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается «невысокая» квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров-консультантов (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных консультантов на предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

Достоинства этой позиции:

- представление о том, что в России не было эффективного консалтинга не-верно;
- в современной России много талантливых и опытных консультантов;
- в России имеются широкие возможности для консалтинга;
- российские консультанты придают вопросам качества продукции такое же значение, как в мире;
- трудности, с которыми сталкиваются российские консультанты (нестабильность, качество производственных процессов и т.д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки этой позиции:

- российские консультанты неправильно понимают связь между проведенной работой и ответственностью;
- объективные проблемы в работе российских консультантов: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского консалтинга, которую дают иностранные специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем консалтинга в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских консультантов?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее в роли консультанта крупного российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский консультант? Объясните свой выбор.

Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга в мире и в России (ПК-2)

Лекция.

История возникновения управленческого консультирования. Этапы развития управленческого консалтинга.

Развитие управленческого консалтинга в мире. Современное состояние управленческого консалтинга в мировой практике. Возникновение и развитие управленческого консалтинга в России. Проблемы в развитии консалтинга в России.

Тенденции развития управленческого консалтинга на современном этапе. Перспективы развития управленческого консалтинга.

Современное состояние и перспективы развития консалтинга в мировой практике. Современное состояние и перспективы развития консалтинга в отечественной практике. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Заполните таблицу:

История развития управленческого консалтинга в России и мире

№ п/п

Ученый

Краткая биографическая справка

Основные принципы, внесшие в науку консалтинга

Основные труды

2. Подготовьте презентацию по одной из пяти фирм «большой пятерки» западных аудиторско-консультационных фирм PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst& Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International.

3. Подготовьте реферат на тему:

1. «Первые консалтинговые компании в мире.
2. Пионеры» управленческого консалтинга.
4. Изучите современное состояние и перспективы развития консалтинга в мировой практике.
5. Изучить современное состояние и перспективы развития консалтинга в отечественной практике.
6. Провести анализ основных стратегий работы, используемых консультантами в зарубежных и российских организациях.
7. Рассмотрите ситуацию «Особенности российского консалтинга» и ответьте на вопросы.

Иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития консалтинга в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается «невысокая» квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров-консультантов (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных консультантов на предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

Достоинства этой позиции:

- представление о том, что в России не было эффективного консалтинга не-верно;
- в современной России много талантливых и опытных консультантов;
- в России имеются широкие возможности для консалтинга;
- российские консультанты придают вопросам качества продукции такое же значение, как в мире;
- трудности, с которыми сталкиваются российские консультанты (нестабильность, качество производственных процессов и т.д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки этой позиции:

- российские консультанты неправильно понимают связь между проведенной работой и ответственностью;
- объективные проблемы в работе российских консультантов: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского консалтинга, которую дают иностранные специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем консалтинга в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских консультантов?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее в роли консультанта крупного российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский консультант? Объясните свой выбор.
8. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.

Определите название и характер деятельности вашего предприятия. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга конкретно на вашем предприятии. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

Сформулируйте черты российских работников, влияющие на применение японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Основные характеристики японской модели консалтинга:

- 1) традиционная японская модель консалтинга используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2% в год;
- 2) ориентация консультанта на коллективные цели и виды деятельности;
- 3) широкое участие работников в консалтинге;
- 4) широкая социальная ответственность консультанта по отношению к своим работникам.

Тема 3. Организация консалтинговых услуг. (ПК-2)

Лекция.

Субъект и объект управленческого консалтинга. Система клиента и система консультанта. Специфика взаимодействия консультанта и клиента отношений в процессе консалтинга. Внешние и внутренние консультанты, их характеристика и отличия. Ролевая природа консультирования. Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на систему клиента.

Источники информации. Модель поиска и выбора консультанта. Критерии профессионализма консультанта.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовить рефераты на тему:
 1. Модель профессиональной компетенции консультанта.
 2. Профессионализм и этика в работе консультанта.
 3. Процедура отбора субъекта консалтинга.
2. Опишите свой портрет, как «профессионального консультанта».
3. Проанализируйте, каковы основные отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу?
4. Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов, проанализируйте свою группу по принципу наличия различных типов консультантов в группе. Обоснуйте свой ответ.
5. Рассмотрите ситуацию «Консультанта в России найти можно» и ответьте на вопросы.

Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном экономическом районе (ЦЧЭР), подвело итоги очередного финансового года. Результаты были неутешительны. Руководство готовилось к проведению собрания акционеров, на котором планировалось представить меры по повышению финансовой устойчивости АО. Это потребовало проведения ком-плексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки поджимали, объем работ был достаточно большим и требовал отвлечения от своих должностных обязанностей ведущих специалистов (которые ранее не занимались разработкой подобных программ, поскольку это не входит в их функции) и отсутствовала необходимая информация, руководство решило воспользоваться услугами консультантов.

К началу 1993 в ЦЧЭР функционировало свыше 80 организаций, полностью или частично занимающихся оказанием консультационных услуг. Четверть из них была учреждена вузами. Вопрос о поиске и выборе консультантов был решен просто: пригласить аудиторскую фирму «Аудит-Наука», созданную на базе Воронежского госуниверситета, которая несколько раз проводила на этом предприятии аудиторские проверки. Такой подход к выбору консультантов обусловлен тем, что на предприятии больше полагаются на личные контакты, традиционные связи (учитывая при этом рекомендации других организаций) и достаточно осторожно относятся к рекламе. Свой выбор клиент обосновал тем, что можно рассчитывать на объективное и независимое мнение.

Уверенность базировалась на том, что «Аудит-Наука» имеет богатый опыт проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, постановки бухгалтерского и управленческого учета, обучения на различных предприятиях ЦЧЭР; консультанты ведут постоянные научные исследования в этих направлениях; специалисты, осуществляющие аудиторскую деятельность, имеют аттестаты; директор фирмы – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита университета, директор Палаты аудиторов Воронежской области.

Две недели АО потребовалось на то, чтобы связаться с директором аудиторской фирмы и получить принципиальное согласие на выполнение консультационного проекта. Еще три недели ушло на предварительные переговоры о содержании работ, цене, разработку предложения клиенту. В течение недели дорабатывался и согласовывался контракт. После этого консультанты приступили к работе.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы предопределили данный подход к поиску и выбору консультационной фирмы?
2. Какие еще варианты поиска и выбора консультационной фирмы могли бы предложить вы?
6. Определите специфику консалтингового бизнеса в ситуации «Консультант и клиент».

К консультанту обратился банкир с просьбой наглядно продемонстрировать ему процесс консультирования и чем это отличается от банковской услуги.

– Скажите, который час? – вежливо спросил его консультант.

– Три часа, – машинально ответил банкир.

– С вас 500 евро, – улыбнулся консультант. – Оплачивать будете наличными или по безналу?

– А за что? – опешил собеседник.

– Вы назвали свою проблему «наглядно продемонстрировать работу консультанта». Я точно сформулировал экспертный вопрос. Вы на него подробно ответили. Наглядная демонстрация произведена. Консультация закончилась. Платите деньги.

– Но ведь это же элементарно...

– Именно эту фразу чаще всего мне говорят клиенты, – снова улыбнулся консультант. – Но я мог бы рассказать вам интересную шестичасовую лекцию о значении консультирования и ничего при этом не объяснить.

– Но это мошенничество, – возмутился банкир.

– Мошенничество? – переспросил консультант, потом добавил. – То, что вы храните чужие деньги в бумагах, необеспеченных золотом, и эти деньги ежедневно обесцениваются, вот это мошенничество. А я занимаюсь бизнесом. Консультирую. Точно определяю проблемы и говорю, что нужно предпринять, чтобы мои клиенты денег не потеряли.

На том и расстались.

Тема 4. Виды и формы управленческого консалтинга (ПК-2)

Лекция.

Виды консалтинга: экспертное консультирование, процессное консультирование (консультирование по процессу), обучающееся консультирование.

Ценообразование на консалтинговые услуги и финансирование деятельности консультантов.

Типология организационного консалтинга.

Формирование основных подходов к консалтингу: программный подход, маркетинговый подход, аутсорсинг.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовить рефераты на тему:

1. Контракт при организации отношений между клиентом и консультантом.

2. Особенности метода Т-группы при обучающем консультировании.

3. Формы инновационного консалтинга: инновационный метод, инновационный семинар, программный подход к развитию социальных систем.

2. Разработайте и презентуйте программу на один календарный год обучающего консультирования для организации, в которой Вы работаете или в которой проходили практику. Опишите ход Ваших действий по разработке данной программы.

3. Заполните таблицу:

Типология консалтинга по видам проблем

№ п/п

Проблема в организации

Вид консалтинга, который применим при решении данной проблемы

Тип консалтинга, который применим при решении данной проблемы

4. Проведите экспертное консультирование в виде письменного аналитического обзора литературы, нормативных источников, практики на одну из ниже представленных проблем:

- прав ли покупатель в магазине, если откажется оплачивать разбитый бокал;

- отсутствие экономического образования на эффективность управленческой деятельности руководителя;

- необходимость непрерывного процесса обучения в организации;

- возможность выведения некоторых функциональных направлений организации на аутсорсинг.

5. Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга (таблица).

Матрица компетенций консультанта

Уровень

компетенций

Знания (знаниевый блок компетенций)

Умения, практические навыки (практический блок компетенций)

Личные качества (личностный блок компетенций)

Вид консалтинга

Экспертный

Процессный

Обучающий

6. Рассмотрите ситуацию «Ключевая должность» и ответьте на вопросы.

Петр Петрович – директор фирмы, специализировавшейся на закупке сырья, его переработке и продаже в розницу уже готовых товаров, – долго и целенаправленно трудился для достижения этой цели. В 1983 г. окончил технический институт, получил специальность инженера. Поскольку он был человеком способным и хорошо знал свою профессию, ему не составило труда поступить на работу по специальности на одно из крупных промышленных предприятий. Уже через 3 года его повысили в должности, он стал заместителем главного инженера. В его подчинении 150 человек производственного цеха, и он проявил себя как хороший организатор. Предприятие работало стабильно, но кризис 1990 г. подорвал финансовую систему предприятия; к 1992 г. оно фактически стало банкротом. Петр Петрович понял, что на разваливающемся предприятии перспективы работы для него нет. В это время его бывшие товарищи по институту стали открывать свои фирмы, и он решил тоже открыть собственное дело, благо некоторые средства были накоплены, родственники жены обещали помочь.

В 1993 г. Петр Петрович создал свою фирму. Часть сотрудников он пригласил со своей прошлой работы, а для ПОКУПКИ оборудования взял ссуду в банке. К тому времени он приобрел большой производственный опыт. Фирма быстро наладила выпуск и реализацию товаров. В первый же год работы фирма получила большой заказ благодаря стараниям недавно принятого на работу финансового менеджера Владимира Сергеевича. Он был профессиональным финансистом, и в дальнейшем его заслуга в развитии предприятия была велика. С каждым годом фирма наращивала объемы и ассортимент выпускаемой продукции и, несмотря на прием новых работников, ему удалось создать хорошо сплоченную команду. К тому же Владимиру Сергеевичу удалось открыть несколько магазинов в Москве и в других городах, где продукция фирмы продавалась без посредников. Через 4 го-да, в 1997 г., предприятие стало одним из лидеров в своей отрасли. Петр Петрович с Владимиром Сергеевичем уже обсуждали планы по продвижению своей про-дукции на зарубежный рынок. Но однажды, придя на работу, Петр Петрович по-лучил сообщение, что Владимир Сергеевич попал в автоаварию и ему предстоит долгое лечение. Петр Петрович навестил своего товарища в больнице, очень пе-реживал по поводу случившегося и что фирма остается без опытного сотрудника. Однако Владимир Сергеевич порекомендовал на свою должность своего хорошо-го друга и отличного финансиста, но добавил, что у него нет опыта работы в про-изводственной сфере и ему потребуется некоторое время для ознакомления со спецификой предприятия. В тот же день от своей жены Петр Петрович узнал, что у нее есть подходящая кандидатура на место финансового директора в его фирму. Им оказался Дмитрий Константинович, муж лучшей подруги его жены. При собе-седовании Дмитрий Константинович сообщил, что он по образованию финансист и имеет 15-летний опыт работы в производственной сфере, и пообещал, что за ко-роткий срок он повысит прибыль предприятия. Петр Петрович согласился с его доводами и взял его на работу.

Через некоторое время Петр Петрович узнал от своих сотрудников, что Дмит-рий Константинович плохо ладит с коллективом и не достаточно компетентен в профессиональном плане. Поэтому он решил дать ему еще время адаптироваться в коллективе, наладить работу, чтобы не снижать набранных темпов производства. А сам Петр Петрович в связи с накопившейся усталостью за предыдущие годы рабо-ты вынужден был взять отпуск на месяц, и ему ничего не оставалось делать, как ис-полняющим обязанности директора оставить Дмитрия Константиновича.

Вернувшись на работу через месяц, Петр Петрович предстал перед фактом, что обороты предприятия увеличились незначительно, а микроклимат в коллекти-ве ухудшился, фирма раскололась на две части. Одна часть сотрудников поддер-живала идеи и сформировавшийся процесс производства, который создал Петр Петрович, а другая часть сотрудников поверила обещаниям Дмитрия Консанти-новича повысить заработную плату и внести изменения в структуру производства. К тому же на столе у Петра Петровича лежали 3 заявления об уходе сотрудников, с которыми он вместе начинал работать.

Петр Петрович, проанализировав сложившуюся ситуацию, пришел к выводу: за месяц его отсутствия атмосфера на предприятии изменилась; Дмитрий Кон-стантинович играет в этом чуть ли не главную роль. Нельзя исключить, что над ним и возглавляемой им фирмой нависла серьезная угроза. Придя домой, Петр Петрович решил обратиться к консультантам, чтобы найти выход из сложившейся ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте проблему.
2. Какой вид консалтинга Вы рекомендуете применить в данной ситуации.
3. Предложите решение данной проблемы на основе того вида консалтинга, который Вы предложили.
7. *Проанализировать ситуацию и предложить решение задач.*

На швейной фабрике, работающей уже около сорока лет, и пережившей экономический кризис 1990-х, в последнее время значительно увеличилось количество некачественной продукции.

Задачи:

Пересмотреть систему управления предприятием, внести необходимые изменения.

Разработать предложения по совершенствованию системы управления фабрикой.

Выбрать конкретные меры, которые будут предприняты руководством для повышения качества выпускаемой продукции.

Тема 5. Процесс консультирования (ПК-2)

Лекция.

Стадии консультационного процесса.

Предпроектная стадия, особенности ведения переговоров при формулировании задачи.

Проектная стадия, организационная диагностика, методы получения информации, поиск и структурирование решений, разработка рекомендаций, анализ возможных последствий, рисков и неопределенностей, план-график работы, оформление проектной документации

Послепроектная стадия, формирование отчета о проделанной работе, анализ деятельности консультанта; анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации, прямые и косвенные результаты; завершение проекта, оценка выгод, получаемых консультантом.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовить рефераты на тему:

1. Применение Case-средств в консалтинговых проектах.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов.

2. Посмотрите художественный фильм «Хвост виляет собакой» о работе консультанта. После просмотра фильма подготовьте в письменном виде анализ деятельности политконсультанта в области PR по следующим параметрам:

- проведение диагностики ситуации (как проводился сбор исходной информации, какие методы и технологии применялись, как и насколько эффективно информация была проанализирована и т.д.);
- как разрабатывались пути решения сложившейся проблемной ситуации, на основе каких подходов и пр.;
- кто определял наиболее правильный путь решения проблемы;
- каким образом и насколько эффективно производилось внедрение выбранного пути решения проблемы;
- насколько эффективна была деятельность политического консультанта.

По каждому параметру вы должны представить не только личную оценку на основе теоретического материала, личного опыта и с учетом ситуации, но и предложить свой вариант действий, который, на ваш взгляд, был бы более эффективным, менее рискованным или затратным и пр.

3. Разработайте консалтинговый проект для организации, в которой Вы работаете или в которой проходили практику.

Как при разработке и реализации данного проекта были воплощены все стадии и этапы консалтингового процесса (задание подготовьте в письменном виде и виде презентации).

Разработайте проектное задание на консалтинговые услуги

4. Представьте весь консалтинговый процесс (этапы, стадии, процедуры) в виде схемы.

Тема 6. Методы работы консультантов. (ПК-2)

Лекция.

Методы работы консультантов.

Процессное консультирование, методы работы и роль консультанта в процессном консультировании, роль заказчика.

Экспертное консультирование, роль и методы работы консультанта в экспертном консультировании, задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования.

Обучающее консультирование, содержание и методы обучающего консультирования.

Комплексное консультирование. Выбор методов работы консультанта в процессе формирования и реализации проекта. Ценообразование на консалтинговые услуги и финансирование деятельности консультантов.

Консультирование по вопросам управления персоналом: выявление организационных патологий; виды диагностики проблем управления персоналом, объективные и субъективные методы диагностики; организационно-кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит кадрового состава, аудит кадрового потенциала организации; методы оптимизации кадрового состава организации; предупреждение проблем с персоналом, основные направления обучающего консультирования по проблемам управления персоналом; управление персоналом кризисного предприятия.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий.

Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовить рефераты на тему:

1. Объективные методы диагностики проблем управления персоналом.
2. Субъективные методы диагностики проблем управления персоналом.
3. Виды диагностики проблем управления персоналом.
4. Организационно-кадровый аудит.
5. Методы оптимизации кадрового состава организации.
6. Основные направления обучающего консультирования по проблемам управления персоналом.
7. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации.
8. Коучинг, как эффективный метод управленческого консалтинга.

2. Выберите один из психологических тестов, которые часто используются для определения психологических predispositions сотрудников организации, апробируйте его на какой-либо профессиональной группе или организации. Интерпретируйте и презентуйте результаты своего исследования, предложите рекомендации для развития персонала на основе этого теста.

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

4. По инициативе руководства крупной торговой сети, торгующей, например, сотовыми телефонами или обувью, Вам поручено создать однодневные тренинги:

- Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать в выходные, по окончании рабочей недели?
- Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать ежедневно после тяжелого дня общения с посетителями магазинов?

Важно учесть: нужно побудить участников тренинга следовать «правильным советам» в домашних условиях. Опишите Вашу последовательность действий как консультанта.

5. Известно, что мотивация – обязательный процесс, который начинается с определения испытываемых работниками потребностей. Необходимо разработать анкету для диагностики потребностей персонала.

Рассмотрите ситуацию «Консалтинговый проект» и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта.

Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект.

Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился по-чти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;
- 2) наметить пути улучшения финансового состояния предприятия;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации. Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: продуктовые стратегии предприятия; предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга; план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в том числе ликвидации убыточных производств; направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?
2. Охарактеризуйте объект консультационного проекта.
3. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?
4. Проанализируйте рекомендации консультанта.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Контрольный срез

Контрольное задание

Задание 1. В большинстве консалтинговых команд существуют индивидуальные роли. Таким образом команды могут добиться большего успеха. Состав ролей может быть различным. Часто они бывают такими: координатор команды; сборщик информации; аналитик; составитель отчетов; контактирующий с клиентами; советник команды.

Распределите эти роли консультантов по десяти типам управленческих ролей, определенных Минцбергом. Имейте в виду, что одной роли консультанта может соответствовать большее число управленческих ролей и наоборот.

Задание 2. Подумайте, над каким типом проекта вы бы не хотели работать как консультант, поскольку считаете, что данный сектор бизнеса и результаты проек-та противоречат вашим нравственным нормам или профессиональной компетен-ции. Коротко обоснуйте свою позицию.

Задание 3. Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития свое-го бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

Тема 6. Методы работы консультантов.

Контрольное задание

Задание 1. Ознакомьтесь с проблемной ситуацией «Перемены в "Бэнк оф Америка"». Разработайте систему ценностей, которая поможет компании вернуть доверие клиентов.

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 1960 – 1970 гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития бан-ковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от за-боты о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, что-бы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению со-трудников, можно считать стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обна-ружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что не-удача стоит денег. Капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет те-кущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откро-венными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощря-лись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и но-ваторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено полу-ченными результатами, и чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Аме-рика», приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.

Задание 2. Рассмотрите ситуацию «Лакокрасочная продукция» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.

Промышленное предприятие «Радуга», один из крупнейших производителей лакокрасочной продукции на юге России, производит следующие виды красок: эмаль ПФ; краска ВД-ВА; эмаль НЦ.

В течение последних лет предприятие уделяло большое внимание повышению качества продукции, особенно эмали ПФ. Однако прочно сложившееся недоверие покупателей к продукции предприятия «Радуга» значительно усложняет усилия службы сбыта по реализации готовой продукции. Кроме того, руководство предприятия, улучшая качество продукции, совершенно не заботилось о совершенствовании упаковки, считая нецелесообразными затраты на дизайнерские разработки емкостей для красок, что позволяло удерживать цены на продукцию предприятия «Радуга» на относительно низком уровне. Основным потребителем продукции предприятия – малообеспеченные слои городского населения и сельские жители (80%), а также организации и промышленные предприятия (20%).

В 2000-х гг. на местном рынке появилось большое число товаров – аналогов отечественного и импортного производства, что резко сократило объемы продаж предприятия. С целью получения достоверной информации о рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, предприятие поручило отделу маркетинга проведение комплексного исследования рынка лако-красочной продукции.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке: емкость рынка продукции; доля предприятия «Радуга»; уровень платежеспособного спроса потребителей на лакокрасочную продукцию; марки красок, пользующихся наибольшим спросом со стороны потребителей; потребительские предпочтения к лакокрасочной продукции; уровень конкурентоспособности красок предприятия «Радуга».

Одновременно с получением информации о рынке специалисты предприятия «Радуга» проводят анализ выпускаемой товарно-ассортиментной номенклатуры и разрабатывают предложения по оптимизации товарного ассортимента.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите направления и цели маркетингового исследования:
2. Выделите полный каталог возможных проблем, с которыми столкнулось руководство предприятия.
3. Сформулируйте цель и определите вид маркетингового исследования.
4. Разработайте одно из возможных направлений проведения маркетингового исследования рынка, отвечающее поставленным задачам.
5. Определите, какие из выше перечисленных показателей следует рассчитать при выбранном направлении исследования и какая при этом потребуются информация?
6. Какие источники информации вы предполагаете использовать?
7. Определите, какие методы получения информации лучше использовать (наблюдение, почтовый, телефонный устный опрос, эксперимент, панель или др.)?
8. Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы.
9. Разработайте примерную программу маркетинговых мероприятий по реализации проекта.
10. Ответ подготовьте в форме презентации.

Собеседование

Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

1. Что понимается под термином «менеджмент – консалтинг» по определению ФЕАКО?
2. Какие виды деловых услуг вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой.
3. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
4. Назовите специфические свойства консалтинговых услуг.
5. Какие причины обуславливают целесообразность консультационных услуг в современном бизнесе?

Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга в мире и в России

1. Какое название в период своего зарождения носило понятие «управленческий консалтинг»?

2. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консалтинга в мире?
3. Назовите «пионеров» развития управленческого консалтинга?
4. Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?
5. Какой временной период охватывают «золотые годы» организационного консультирования? Чем они характеризуются?

Тема 3. Организация консалтинговых услуг.

1. Что является субъектом консультирования?
2. Кто является объектом консультирования?
3. Дайте определение понятию «консультант».
4. Каковы принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
5. Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.
6. Каким правилам в обязательном порядке следуют опытные консультанты?

Тема 4. Виды и формы управленческого консалтинга

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
2. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
3. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?
4. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?
5. Какие существуют типы организационного консультирования в зависимости от различных признаков?

Тема 5. Процесс консультирования

1. Кто является участниками процесса консалтинга?
2. Что такое процесс консалтинга?
3. В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?
4. Кто является участником процесса консалтинга? Назовите участников процесса консалтинга.
5. Назовите этапы процесса консалтинга.

Тема 6. Методы работы консультантов.

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. В чем воплощается методология консультирования?
4. Что означает термин «методика консультирования»?
5. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

Типовые вопросы экзамена (ПК-2)

1. Понятие, сущность и содержание консалтинговой деятельности. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации.
2. История возникновения управленческого консультирования.
3. Современное состояние и перспективы развития консалтинга в мировой практике.
4. Современное состояние и перспективы развития консалтинга в отечественной практике.
5. Консультирование как вид деятельности. Сущность процесса консультирования. Субъекты и объекты консультирования.
6. Понятие, особенности и классификация консалтинговых услуг.
7. Формы договоров на оказание консультационных услуг.

8. Принципы управленческого консультирования.
9. Роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования.
10. Основные стратегии работы, используемые консультантами.

Типовые задания для экзамена (ПК-2)

Задание 1. Рассмотрите ситуацию «Стратегическое управление в России» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог

выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта. Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

Первый день:

- Каков основной уровень компетентности специалистов института?
- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

- Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специалистов, для заинтересованных организаций?

Третий день:

- Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и после того помочь определить практические последствия каждой идеи. Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Какие методы в работе использовал консультант?
3. Проанализируйте, к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

Задание 2. Рассмотрите ситуацию «Консалтинг в маркетинге» и ответьте на вопросы, выступив в роли внутренних консультантов.

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту – слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами.

Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

- 1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);
- 2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;
- 3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;
- 4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как буд-то других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют друг другу информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

В подобной ситуации (а их бывает довольно много, недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

Один из возможных в этой ситуации вариантов действий – предоставить заказчика доклад по итогам организационной диагностики, показывающий, какие проблемы службы сбыта могут быть решены ее собственными силами (или при помощи тренинга), а какие связаны с общефирменными проблемами. После этого можно попытаться вывести клиента на самостоятельное переформулирование основных проблем. Очень важно выяснить, в чем сам заказчик видит базовые, коренные проблемы своей компании. Если это в какой-то мере удастся, если клиент оказывается готовым посмотреть критически не только на деятельность своих подчиненных, но и свою собственную управленческую деятельность, то консультант совместно с ним составляет план развития компании. Эта политика должна, во-первых, оптимальным образом задействовать внутренний потенциал развития компании в целом, во-вторых, предоставить персоналу компании возможности по раскрытию и использованию своего личностного потенциала и, в-третьих, заложить основы для внутрифирменного единства и эффективной, согласованной работы подразделений.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?
3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?
4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

Задание 3. Рассмотрите ситуацию «Организация доставки товаров компанией X» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.

Компания «X» является импортером товаров в Россию стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются ротанговая мебель и рисовый крахмал. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании и хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойти без посредников – транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими в процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками. На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно-посредническую деятельность при транспортировке грузов компании «X» как в России, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции: оформление заявок на грузовые перевозки; приемка грузов от отправителей; контроль количества и качества отгружаемого товара; страхование груза; выполнение таможенных формальностей; организация и контроль доставки товаров; сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки; организация охраны (по необходимости с учетом ценности груза и маршрута доставки); получение товара по прибытии в Россию; контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта; контроль движения товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, по четкости и точности их выполнения (своевременность оформления необходимой документации, обеспечение сохранной доставки точно в сроки, обусловленные в контракте, информирование заказчика о движении товара и т.д.).

Компания сознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей ее работы по организации и осуществлению доставки товаров.

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.
2. Проанализируйте перечень операций, которые компания поручает выполнять экспедитору. Как вы считаете, их надо дополнить или сократить?

3. Исходя из общих методов работы компании по организации доставки това-ров, какими должны быть в ней функции логистика?

Задание 4. Выберите правильный ответ:

1. Факторы успешного взаимодействия клиента и консультанта:

- а) коммуникация;
- б) уровень подготовки;
- в) понимание целей и задач;
- г) использование старых связей без правильного подбора консультантов.

2. Охват проблем с целью создания у клиента уверенности в навыках консультанта называется:

- а) внутренний подход к демонстрации понимания проблем клиентов;
- б) внешний подход к демонстрации понимания проблем клиентов.

3. Ключ к реализации результатов процесса разрешения проблемы:

- а) обязательство клиента;
- б) обязательство консультанта.

4. Работа с бизнес - проблемами более эффективна посредством:

- а) связи специальных навыков консультанта со знанием клиента конкретной ситуации;
- б) связи специальных навыков клиента со знанием консультантом конкретной проблемной ситуации.

5. Сбор данных и анализ осуществляются:

- а) клиентом;
- б) консультантом;
- в) клиентом и консультантом.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично»	ПК-2	Отлично знает основы налогового законодательства Российской Федерации в части оплаты труда персонала, технологии контроллинга управленческих процессов.¶Умеет осуществлять консультирование по вопросам повышения эффективности использования персонала в организации.¶Владеет навыками применения технологий финансового контроллинга и использует его результаты в практической деятельности.¶
«хорошо»	ПК-2	Хорошо знает основы налогового законодательства Российской Федерации в части оплаты труда персонала, технологии контроллинга управленческих процессов. Умеет осуществлять консультирование по вопросам повышения эффективности использования персонала в организации. Владеет навыками применения технологий финансового контроллинга и использует его результаты в практической деятельности.
«удовлетворительно»	ПК-2	Удовлетворительно знает основы налогового законодательства Российской Федерации в части оплаты труда персонала, технологии контроллинга управленческих процессов. Умеет осуществлять консультирование по вопросам повышения эффективности использования персонала в организации. Владеет навыками применения технологий финансового контроллинга и использует его результаты в практической деятельности.

«неудовлетворительно»	ПК-2	Не знает основы налогового законодательства Российской Федерации в части оплаты труда персонала, технологии контроллинга управленческих процессов.¶Не умеет осуществлять консультирование по вопросам повышения эффективности использования персонала в организации.¶Не владеет навыками применения технологий финансового контроллинга и использует его результаты в практической деятельности.¶
-----------------------	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Забродин В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 130 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/453411>
2. Шестакова Е. В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. - 199 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>

3. Забродин В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 130 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/472268>

6.2 Дополнительная литература:

1. Богомолова А. В. Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие. - Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576895>
2. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг : монография. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>
3. Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 98 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003>
4. Яковенко, Н. Н., Яковенко, А. С. Стратегия консалтинговой фирмы. Особенности разработки и осуществления : монография. - Весь срок охраны авторского права; Стратегия консалтинговой фирмы. Особенности разработки и осуществ. - Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. - 103 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/62868.html>
5. Макарова М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования : Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 79 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/478168>

6.3 Методические разработки:

1. Шапиро С. А. Управление персоналом: курс лекций, практикум : учебно-методическое пособие. - 2-е изд., доп. и перераб.. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 288 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272164>
2. Управление персоналом: кейсы и тесты : тематическое приложение к журналу "Кадровое дело" № 4, 2017. - [Москва: Акцион-Медиа], 2012
3. Управление персоналом, 2012

6.4 Иные источники:

1. «КомпьютерПресс». - www.compress.ru
2. «Открытые Информационные системы» - <http://www.osp.ru>
3. <http://edu.of.ru>. - <http://edu.of.ru>.
4. <http://library.auca.kg> - <http://library.auca.kg>
5. Аналитический центр Юрия Левады «Левада-центр» - www.levada.ru
6. Библиотека научной и учебной литературы - <http://sbiblio.com>
7. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
8. Журнал «Психология. Журнал высшей школы экономики» - <https://jsps.hse.ru/index.php/psychology/issue/archive>
9. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>
10. Национальный открытый университет «ИНТУИТ» - <http://intuit.ru/>
11. Портал "Гуманитарное образование" - <http://www.humanities.edu.ru/>
12. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>
13. Справочно-правовая система «Гарант» - <http://www.garant.ru>
14. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система - <http://www.biblioclub.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных 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.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>

2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>

3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>

4. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>

5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>

6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>

7. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>

8. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>

9. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
10. Федеральный портал «Российское образование». – URL: <https://www.edu.ru>
11. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>
12. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.