

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»

**«УТВЕРЖДАЮ»**
Декан экономического
факультета
Черных А.Н.
«21» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.12 Управленческий консалтинг

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль «Муниципальное управление в сельских территориях»

Квалификация выпускника – бакалавр

Факультет экономический

Кафедра управления и маркетинга в АПК

Разработчик рабочей программы:

зав. кафедрой, к.э.н., доцент Михалева Т.А.



Воронеж – 2024 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования РФ № 1016 от 13 августа 2021 г.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры управления и маркетинга в АПК (протокол № 10 от 20.05.2024 г.)

Заведующий кафедрой  **Е.В. Закшевская**

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией экономического факультета (протокол № 9 от 21.05.2024 г.).

Председатель методической комиссии  **Брянцева Л.В.**

Рецензент рабочей программы: руководитель департамента аграрной политики Воронежской области, кандидат экономических наук Сапронов А.Ф.

1. Предмет. Цели и задачи дисциплины, её место в структуре образовательной программы

1.1. Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины состоит в том, чтобы сформировать у обучающихся теоретические знания и практические навыки в области организации и осуществления управленческого консалтинга для повышения эффективности управления на всех иерархических уровнях.

1.2. Задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

- сформировать категориально-понятийный аппарат в области управленческого консалтинга;
- освоить опыт применения управленческого консалтинга в повышении эффективности управленческих решений на всех иерархических уровнях управления;
- привить навыки по практическому консультированию и работе с консалтинговыми организациями;
- развить способности к применению различных методов управленческого консалтинга в конкретных социально-экономических условиях.

1.3. Предмет дисциплины

Предметом изучения дисциплины являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе консалтинговой деятельности.

1.4. Место дисциплины в образовательной программе

Данная дисциплина относится к дисциплинам, формируемым участниками образовательных отношений.

1.5. Взаимосвязь с другими дисциплинами

Изучение данной дисциплины связано с изучением курса «Управление проектами».

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

Компетенции		Индикатор достижения компетенции	
Код	Содержание	Код	Содержание
ПК-2	Способен принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные обязанности и участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ЗЗ	Знает принципы консалтинга организаций
		УЗ	Умеет формировать рекомендации организациям на основе сведений об их состоянии и особенностях развития
		НЗ	Имеет навыки подбора показателей для исследования организационных действий и динамики организации

3. Объём дисциплины и виды учебной работы

3.1. Очная форма обучения

Показатели	Семестр	Всего
	8	
Общая трудоёмкость, з.е./ч	4 / 144	4 / 144
Общая контактная работа, ч	54,75	54,75
Общая самостоятельная работа, ч	89,25	89,25
Контактная работа при проведении учебных занятий, в т.ч. (ч)	54,00	54,00
лекции	28	28,00
практические-всего	26	26,00
Самостоятельная работа при проведении учебных занятий, ч	71,50	71,50
Контактная работа при проведении промежуточной аттестации обучающихся, в т.ч. (ч)	0,75	0,75
групповые консультации	0,50	0,50
экзамен	0,25	0,25
Самостоятельная работа при промежуточной аттестации, в т.ч. (ч)	17,75	17,75
подготовка к экзамену	17,75	17,75
Форма промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

3.2. Очно-заочная форма обучения

Показатели	Семестр	Всего
	9	
Общая трудоёмкость, з.е./ч	4 / 144	4 / 144
Общая контактная работа, ч	16,75	16,75
Общая самостоятельная работа, ч	127,25	127,25
Контактная работа при проведении учебных занятий, в т.ч. (ч)	16,00	16,00
лекции	8	8,00
практические-всего	8	8,00
Самостоятельная работа при проведении учебных занятий, ч	109,50	109,50
Контактная работа при проведении промежуточной аттестации обучающихся, в т.ч. (ч)	0,75	0,75
групповые консультации	0,50	0,50
экзамен	0,25	0,25
Самостоятельная работа при промежуточной аттестации, в т.ч. (ч)	17,75	17,75
подготовка к экзамену	17,75	17,75
Форма промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

4. Содержание дисциплины

4.1. Содержание дисциплины в разрезе разделов и подразделов

Тема 1. Теоретические вопросы управленческого консалтинга. Консультирование как бизнес.

Сущность и содержание управленческого консалтинга. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консалтинга и основные этапы его развития.

Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консалтинга как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Тема 2. Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования.

Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов. Виды консультирования. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования.

Процесс консультирования. Консультационный проект. Подходы в консультировании. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.

Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Тема 3. Основные принципы управления консалтинговой деятельностью.

Общие понятия. Определение продукции. Определение базовых клиентов. Новая продукция и исследования. Размер и темп роста организации. Сотрудничество с коллегами.

Структурирование консалтинговых организаций. Правовые формы консалтингового бизнеса. Организационные структуры менеджмента-консалтинга и их характеристика. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы.

Управление консалтинговыми проектами. Подготовка к выполнению проекта. Основы консультирования.

Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств.

Оценка результатов консультирования. Эффективность и качество консультирования

Тема 4. Экономические основы консультирования

Платные и бесплатные услуги консультанта.

Факторы прибыльности консалтинговой компании. Себестоимость консалтинговых услуг. Ценовая политика. Формы оплаты консалтинговых услуг.

Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Оценка трудозатрат консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.

Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата.

График платежей.

Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.
Налогообложение консультационных услуг.
Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности.
Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. Контроль выполнения договорных обязательств и оценка эффективности консалтинговой деятельности.

Тема 5. Консультант-клиентские отношения Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов консультирования и их характеристика.

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Причины приглашения консультантов и источники сопротивления при реализации консультационного проекта.

Этапы реализации консультационного проекта.

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.

Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Этические проблемы консультирования. Проблема зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.

Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing.

Определение сегмента рынка, оценка его объема. Разработка маркетинговой программы. Тактические приемы маркетинга.

Приемы маркетинга. Планирование маркетинговых мероприятий.

Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга. Разработка PR-кампании по продвижению консалтинговых услуг.

Этические аспекты конкуренции в области консультирования.

Профессиональные публикации как элемент маркетинга.

Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.

Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

Тема 7. Специфика экспертного и процессного консультирования.

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана.

Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.

Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.

Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Понятие процессного консультирования. Преимущества и ограничения процессного консультирования.

Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта.

Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами.

Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тема 8. Специфические инструменты консалтинговых услуг. Коучинг как модель управленческого консультирования Коучинг. Коучинг как особый стиль руководства. Специальные методы управленческого консультирования. Методы анализа и решения проблем управленческого консультирования: специализированные и универсальные методы.

Консультирование в управлении изменениями в развитии организации. Коучинг и методы работы с руководством организации. Коучинг как разновидность тренерской деятельности консультантов по управлению, особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача коуча. Коучинг как партнерское сотрудничество, модель взаимодействия коуча и клиента. Коуч как профессиональный коммуникатор. Консультирование по работе с персоналом. Организационные изменения в перспективе.

Тема 9. Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации

Сущность корпоративной культуры организации. Дискуссии вокруг этого понятия. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.

Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.

Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.

Методы диагностики корпоративной культуры Проблема диагностики корпоративной культуры. Анализ компонентов корпоративной культуры.

Кросс-культурный менеджмент. Модели корпоративной культуры организации. Корпоративная культура и особенности российского менталитета. Методы поддержания и изменения корпоративной культуры в организации. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации. Проектирование основных элементов корпоративной культуры. Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

Тема 10. Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения

Понятие «кадровый консалтинг» и его специфика. Рекрутинг, хэдхантинг, лизинг персонала. Кадровый аутсорсинг. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга и консалтинговая услуга. Корпоративный университет: российский и зарубежный опыт. Ассесмент-центр. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Тимбилдинг (Team building): понятие и принципы, эффективность корпоративных тимбилдинговых программ.

Тема 11. Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию

Области совершенствования навыков консультирования. Возможные формы профессиональной переподготовки. Формы самообразования. Профессиональная периодика. Деятельность в профессиональных организациях. Лицензирование консультационной деятельности. Кодексы этики консультанта.

Тема 12. Опыт и перспективы развития управленческого консалтинга в АПК России

Потребность российских организаций в консультационных услугах. Уровень осведомленности российских менеджерах об управленческом консультировании.

Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

4.2. Распределение контактной и самостоятельной работы при подготовке к занятиям по подразделам

4.2.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Контактная работа			СР
		Л	ПЗ	ЛЗ	
1.	Теоретические вопросы управленческого консалтинга. Консультирование как бизнес	2	2		6
2.	Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования	2	2		6
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	2	2		5
4.	Экономические основы консультирования	4	4		6
5.	Консультант-клиентские отношения Понятие процесса управленческого консалтинга	2	2		6
6.	Маркетинг консалтинговых услуг	4	2		6
7.	Специфика экспертного и процессного консультирования	2	2		6
8.	Специфические инструменты консалтинговых услуг. Коучинг как модель управленческого консультирования	2	2		6
9.	Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации	2	2		6
10.	Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения	2	2		6
11.	Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию	2	2		6
12.	Опыт и перспективы развития управленческого консалтинга в АПК России	2	2		6,5
	Итого	28	26		71,5

4.2.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Контактная работа			СР
		Л	ПЗ	ЛЗ	
1.	Теоретические вопросы управленческого консалтинга. Консультирование как бизнес	1	1	-	8
2.	Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования	0,5	0,5	-	8
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	0,5	0,5	-	10
4.	Экономические основы консультирования	0,5	0,5	-	10
5.	Консультант-клиентские отношения Понятие процесса управленческого консалтинга	0,5	0,5	-	10
6.	Маркетинг консалтинговых услуг	1	1	-	10
7.	Специфика экспертного и процессного консультирования	1	1	-	10
8.	Специфические инструменты консалтинговых услуг. Коучинг как модель управленческого консультирования	1	1	-	9
9.	Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации	0,5	0,5	-	9
10.	Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения	0,5	0,5	-	9
11.	Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию	0,5	0,5	-	8
12.	Опыт и перспективы развития управленческого консалтинга в АПК России	0,5	0,5	-	8,5
	Итого	8	8		109,5

4.3. Перечень тем и учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Тема самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Объём, ч	
			форма обучения	
			очная	заочная
1	К теме 1 1. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. 2. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консалтинга и основные этапы его развития. 3. Виды и области консультирования. 4. Консультационные услуги в различных областях управления.	1. Лимберов Н. В. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Лимберов. — Чита : ЗабГУ, 2020. — 133 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/173698 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg > 2. Блинов А. О. Управленческое консультирование [электронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 200 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/205943 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg > 3. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова. — 1. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. — 215 с. — Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399312 .— <URL: https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg >.	6	8
2	К теме 2. 1. Критерии профессионализма консультанта. 2. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. 3. Обоснование решения о приглашении консультантов. 4. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного	1. Максимцов М.М. Современный менеджмент [электронный ресурс] : Учебник / М. М. Максимцов. — Москва : Вузовский учебник, 2022. — 299 с. — режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399503 > .— <URL: https://znanium.com/cover/1841/1841703.jpg > 2. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. — 230 с. — Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=422207 > .— URL: https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg 3. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. — Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. — 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	6	8

3	К теме 3. 1.Оперативный финансовый контроль консалтинговой деятельности. 2.Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта. 3.Контроль выполнения договорных обязательств. 4.Оценка результатов консультирования. Эффективность и качество консультирования	1. Блинов А. О. Управленческое консультирование [элек-тронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая кор-порация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 2. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/205943> .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg 3. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg>. 4. Максимцов М.М. Современный менеджмент [электронный ресурс] : Учебник / М. М. Максимцов.— Москва : Вузовский учебник, 2022 .— 299 с. – режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399503 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1841/1841703.jpg	5	10
4	К теме 4. 1.Схемы оплаты консультационных услуг. 2.Плата за единицу времени. 3.Система retaining. Твердая (паушальная) плата. 4.Оплата в зависимости от результата. 5.График платежей. 6.Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.	1. Лимберов Н. В. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Лимберов .— Чита : ЗабГУ, 2020 .— 133 с. — Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/173698> .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg>. 2. Блинов А. О. Управленческое консультирование [элек-тронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая кор-порация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 3. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/205943> .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg	6	10

5	К теме 5. 1.Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. 2.Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. 3.Этические проблемы консультирования. 4.Проблема зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.	1. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg>. 2. Максимцов М.М. Современный менеджмент [электронный ресурс] : Учебник / М. М. Максимцов.— Москва : Вузовский учебник, 2022 .— 299 с. – режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399503 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1841/1841703.jpg> 3. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова .— 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 .— 230 с.— Режим доступа: :https://znanium.com/catalog/document?id=422207> .— URL:https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg 4. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	6	10
6	К теме 6. 1.Этические аспекты конкуренции в области консультирования. 2.Профессиональные публикации как элемент маркетинга. 3.Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг. 4.Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.	1. Блинов А. О. Управленческое консультирование [элек-тронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая кор-порация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 2. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/205943> .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg 3. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg>. 4. Максимцов М.М. Современный менеджмент [электронный ресурс] : Учебник / М. М. Максимцов.— Москва : Вузовский учебник, 2022 .— 299 с. – режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399503 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1841/1841703.jpg>	6	10

7	К теме 7. 1.Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга. 2.Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования. 3.Проблема системности подхода при экспертном консультировании.	1. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова .— 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 .— 230 с.— Режим доступа: :https://znanium.com/catalog/document?id=422207 .— URL:https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg 2. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	6	10
8	К теме 8. 1.Коучинг как разновидность тренерской деятельности консультантов по управлению, особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. 2.Задача коуча. 3.Коучинг как партнерское сотрудничество, модель взаимодействия коуча и клиента.	1. Лимберов Н. В.Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Лимберов .— Чита : ЗабГУ, 2020 .— 133 с. — Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/173698 .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg>. 2. Блинов А. О. Управленческое консультирование [элек-тронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая кор-порация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 3. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/205943 .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg 4. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg>.	6	9

9	К теме 9. 1. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации. 2. Проектирование основных элементов корпоративной культуры. 3. Проблема формирования корпоративной культуры. 4. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.	1. Лимберов Н. В. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Лимберов .— Чита : ЗабГУ, 2020 .— 133 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/173698 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg>. 2. Блинов А. О. Управленческое консультирование [электронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 3. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/205943 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg 4. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL: https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg>.	6	9
10	К теме 10. «Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения» 1. Понятие «кадровый консалтинг» и его специфика. 2. Рекрутинг, хедхантинг, лизинг персонала. 3. Кадровый аутсорсинг.	1. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова .— 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 .— 230 с.— Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=422207 .— URL: https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg 2. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	6	9

11	К теме 11. «Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию» 1.Корпоративный университет: российский и зарубежный опыт. 2.Ассесмент-центр. 3.Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования.	1. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова .— 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 .— 230 с.— Режим доступа: :https://znanium.com/catalog/document?id=422207 > .— URL:https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg 2. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	6	8
12	К теме 12. 1.Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.	1. Блинов А. О. Управленческое консультирование [элек-тронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая кор-порация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум] 2. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа:https://e.lanbook.com/book/205943 > .— <URL:https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg 3. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа:https://znanium.com/catalog/document?id=399312 > .— <URL:https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg> .	6,5	8,5
Всего			71,5	109,5

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

5.1. Этапы формирования компетенций

<i>Подраздел дисциплины</i>	<i>Компетенция</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>
Теоретические вопросы управленческого консалтинга. Консультирование как бизнес.	ПК-2	ЗЗ
		НЗ
Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования.	ПК-2	УЗ
		НЗ
Основные принципы управления консалтинговой деятельностью .	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
		НЗ
Экономические основы консультирования	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
		НЗ
Консультант-клиентские отношения. Понятие процесса управленческого консалтинга	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
Маркетинг консалтинговых услуг	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
		НЗ
Специфика экспертного и процессного консультирования.	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
Специфические инструменты консалтинговых услуг. Коучинг как модель управленческого консультирования	ПК-2	УЗ
		НЗ
Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации	ПК-2	ЗЗ
		НЗ
Особенности кадрового консалтинга и методы его проведения	ПК-2	ЗЗ
		УЗ
		НЗ
Повышение квалификации консультантов по менеджменту и организационному развитию	ПК-2	УЗ
		НЗ
Опыт и перспективы развития управленческого консалтинга в АПК России	ПК-2	ЗЗ
		УЗ

		НЗ
--	--	----

5.2. Шкалы и критерии оценивания достижения компетенций

Виды оценок	Оценки			
Академическая оценка по 4-х балльной шкале	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

5.2.2. Критерии оценивания достижения компетенций

Критерии оценки на экзамене, зачете с оценкой

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Студент показал полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано ответил на все вопросы экзаменационного билета, а также на дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать сложные задачи дисциплины
Хорошо, продвинутый	Студент твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно ответил на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины
Удовлетворительно, пороговый	Студент показал знание только основ программного материала, усвоил его поверхностно, но не допускал грубых ошибок или неточностей, требует наводящих вопросов для правильного ответа, не ответил на дополнительные вопросы, способен решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Студент не знает основ программного материала, допускает грубые ошибки в ответе, не способен решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя

Критерии оценки тестов

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Содержание правильных ответов в тесте не менее 90%
Хорошо, продвинутый	Содержание правильных ответов в тесте не менее 75%
Удовлетворительно, пороговый	Содержание правильных ответов в тесте не менее 50%

Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Содержание правильных ответов в тесте менее 50%
---	---

Критерии оценки устного опроса

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Зачтено, высокий	Студент демонстрирует уверенное знание материала, четко выражает свою точку зрения по рассматриваемому вопросу, приводя соответствующие примеры
Зачтено, продвинутый	Студент демонстрирует уверенное знание материала, но допускает отдельные погрешности в ответе
Зачтено, пороговый	Студент демонстрирует существенные пробелы в знаниях материала, допускает ошибки в ответах
Не зачтено, компетенция не освоена	Студент демонстрирует незнание материала, допускает грубые ошибки в ответах

Критерии оценки решения задач

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Зачтено, высокий	Студент уверенно знает методику и алгоритм решения задачи, не допускает ошибок при ее выполнении.
Зачтено, продвинутый	Студент в целом знает методику и алгоритм решения задачи, не допускает грубых ошибок при ее выполнении.
Зачтено, пороговый	Студент в целом знает методику и алгоритм решения задачи, допускает ошибок при ее выполнении, но способен исправить их при помощи преподавателя.
Не зачтено, компетенция не освоена	Студент не знает методику и алгоритм решения задачи, допускает грубые ошибки при ее выполнении, не способен исправить их при помощи преподавателя.

Критерии оценки научно-исследовательских работ

Оценка	Критерии
Зачтено	Статья подготовлена, проверена на плагиат, получила положительную рецензию дипломного руководителя или преподавателя, имеющего опыт преподавания дисциплин управленческого цикла, принята для опубликования в научном журнале или сборнике материалов научно-практической конференции.
Не зачтено	Статья не подготовлена, не прошла проверку на плагиат, получила отрицательную рецензию дипломного руководителя или преподавателя, имеющего опыт преподавания дисциплин управленческого цикла, не принята для опубликования.

5.3. Материалы для оценки достижения компетенций

5.3.1.1. Вопросы к экзамену

<i>№</i>	<i>Содержание</i>	<i>Компетенция</i>	<i>ИДК</i>
1.	Определение понятия «управленческий консалтинг», характерные черты и принципы	ПК-2	ЗЗ
2.	Понятия услуги, деловой услуги, консалтинговой услуги, значение, функции, виды деловых услуг и их регламентация, формы оказания и особенности консалтинговых услуг, группы консалтинговых услуг	ПК-2	НЗ
3.	Процесс консультирования. Участники процесса консультирования	ПК-2	ЗЗ
4.	Продукты консалтинговой деятельности	ПК-2	НЗ
5.	Виды и регламентация консалтинговых услуг	ПК-2	НЗ
6.	Формы оказания консалтинговых услуг	ПК-2	НЗ
7.	Сущность и содержание понятия «процесс консультирования»	ПК-2	ЗЗ
8.	Участники процесса консультирования, их основные функции	ПК-2	ЗЗ
9.	Субъекты и объекты управленческого консалтинга	ПК-2	НЗ
10.	Внутреннее и внешнее консультирование	ПК-2	НЗ
11.	Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консалтинга	ПК-2	ЗЗ
12.	Роли консультанта в управленческом консалтинге	ПК-2	ЗЗ
13.	Понятие независимости управленческого консалтинга	ПК-2	ЗЗ
14.	Основные задачи управленческого консалтинга	ПК-2	НЗ
15.	Виды типовых задач консультирования, их отличительные характеристики	ПК-2	УЗ
16.	Характеристика основных подходов, применяемых в управленческом консалтинге	ПК-2	НЗ
17.	Основные методы управленческого консалтинга. Методика консультирования	ПК-2	УЗ
18.	История развития управленческого консалтинга	ПК-2	ЗЗ
19.	Современный этап развития управленческого консалтинга и его особенности	ПК-2	ЗЗ
20.	Консалтинговые структуры, функционирующие на российском рынке	ПК-2	УЗ
21.	Основные типы консалтинговых организаций	ПК-2	УЗ
22.	Основные причины, препятствующие формированию квалифицированного спроса на консалтинговые услуги	ПК-2	УЗ
23.	Классификация видов консультирования с учетом применяемых методов	ПК-2	НЗ

24.	Классификация консалтинговых услуг с учетом предмета консультирования	ПК-2	ЗЗ
25.	Основные роли консультанта. Факторы, влияющие на определения роли консультанта	ПК-2	ЗЗ
26.	Основные функции консультантов по общему управлению	ПК-2	НЗ
27.	Основные функции консультантов по административному управлению, финансовому управлению и управлению кадрами	ПК-2	НЗ
28.	Виды обучающего консультирования	ПК-2	НЗ
29.	Партисипативное консультирование, его цель и основные характеристики	ПК-2	УЗ
30.	Предпосылки зарождение и условия развития управленческого консалтинга	ПК-2	ЗЗ
31.	Направления деятельности консультантов: по ресурсам; по процессу	ПК-2	УЗ
32.	Основные критерии выбора консалтинговых фирм (консультантов)	ПК-2	ЗЗ
33.	Порядок оценки консультационных предложений. Основные документы для проведения конкурса по отбору консультационных предложений	ПК-2	УЗ
34.	Оплата консультационных услуг	ПК-2	УЗ
35.	Методы установления цен на консультационные услуги	ПК-2	УЗ
36.	Основные принципы программного и маркетингового подхода в управленческом консалтинге	ПК-2	УЗ
37.	Сущность управленческого консалтинга, кадрового консультирования, обучающего консультирования, тренингов, маркетингового консультирования	ПК-2	НЗ
38.	Стадии, этапы и фазы консультационного процесса	ПК-2	НЗ
39.	Контроль в процессе консультационного проекта	ПК-2	УЗ
40.	Определение эффективности консультационных услуг	ПК-2	ЗЗ
41.	Основные критерии качества консультирования	ПК-2	УЗ
42.	Факторы, влияющие на результат рекомендаций консультанта	ПК-2	НЗ
43.	Показатели оценки результатов работы консультанта	ПК-2	УЗ
44.	Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в российской Федерации	ПК-2	ЗЗ
45.	Основные типы консультационных договоров	ПК-2	ЗЗ
46.	Особые условия составления консультационных договоров	ПК-2	ЗЗ
47.	Оформление результатов работы консультанта	ПК-2	НЗ
48.	Преимущества и отличия экспертного, процессного и обучающего консультирования	ПК-2	НЗ

49.	Основные способы формирования цены на консультационные услуги.	ПК-2	У3
50.	Оценка эффективности работы консультанта	ПК-2	У3
51.	Этапы реализации консультационного проекта	ПК-2	Н3
52.	Определение общей задачи консалтингового проекта	ПК-2	Н3
53.	Подготовка и представление предложения проекта управленческого консалтинга	ПК-2	Н3
54.	Организационная диагностика консалтингового проекта	ПК-2	У3
55.	Представление результатов диагностики	ПК-2	У3
56.	Согласование и проведение организационных изменений в соответствии с планом консалтингового проекта	ПК-2	Н3
57.	Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Оценка консультационного проекта	ПК-2	У3
58.	Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом	ПК-2	У3
59.	Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта	ПК-2	Н3
60.	Этические проблемы консультирования	ПК-2	ЗЗ

5.3.1.2. Задачи к экзамену

№	Содержание	Компетенция	ИДК
1	Определите оптимальную организационно-правую форму региональной консалтинговой службы, функционирующей в аграрном секторе экономики, с учетом максимального использования следующих факторов: - наличие профессионально подготовленных кадров консалтинговых организаций - возможность бюджетного финансирования консалтинговой службы; - поддержка со стороны региональных государственных структур консалтинговой деятельности; - конкурентоустойчивость выбранной ОПФ консалтинговой службы; - возможность предоставления консалтинговой организацией бесплатных услуг для клиентов; - готовность клиентов к обращению в консалтинговую организацию выбранной ОПФ; - возможность в краткие сроки от начала создания консалтинговой организации в выбранной ОПФ предоставлять разнообразные услуги. Возможные варианты организационно-правовой формы консалтинговой организации: 1. юридически самостоятельные организации: - хозяйственные товарищества и общества; - потребительские кооперативы; - некоммерческое партнерство; - государственные учреждения;	ПК-2	ЗЗ

	- частные учреждения; - автономные некоммерческие организации. 2. структурные подразделения в составе: - вуза; - НИИ; - органа управления АПК; - сервисных предприятий и предприятий дилеров.																																																							
2	В зависимости от модели консультирования (экспертное, проектное, процессное) определите участие консультанта и клиента на различных этапах консалтингового проекта. Поставьте знак (+) в соответствующей строке этапа консультирования с учетом модели консультирования, если клиент (консультант) принимает в нем участие, или знак (-) – если участие не принимается. <table><tr><th rowspan="2">№ п.п.</th><th rowspan="2">Этапы Роли консультирования</th><th colspan="3">Модели консультирования</th></tr><tr><th>экспертное</th><th>проектное</th><th>процессное</th></tr><tr><td>1.</td><td>Определение проблемы</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>консультант</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>клиент</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td>Разработка рекомендаций</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>консультант</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>клиент</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3.</td><td>Организация внедрения рекомендаций</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>консультант</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>клиент</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	№ п.п.	Этапы Роли консультирования	Модели консультирования			экспертное	проектное	процессное	1.	Определение проблемы					консультант					клиент				2.	Разработка рекомендаций					консультант					клиент				3.	Организация внедрения рекомендаций					консультант					клиент				ПК-2	НЗ
№ п.п.	Этапы Роли консультирования			Модели консультирования																																																				
		экспертное	проектное	процессное																																																				
1.	Определение проблемы																																																							
	консультант																																																							
	клиент																																																							
2.	Разработка рекомендаций																																																							
	консультант																																																							
	клиент																																																							
3.	Организация внедрения рекомендаций																																																							
	консультант																																																							
	клиент																																																							
3	Определите функции, которые должен выполнять клиент при экспертном, проектном и процессном консультировании. Поставьте знак (+) в соответствующей строке, если клиент выполняет указанные функции, или знак (-), если функции клиентом в данной модели консультирования не выполняются. <table><tr><th rowspan="2">п</th><th rowspan="2">Функции клиента</th><th colspan="3">Модели консультирования</th></tr><tr><th>экспертное</th><th>проектное</th><th>процессное</th></tr><tr><td></td><td>Контроль за деятельностью консультанта</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Осознание рекомендаций консультантов</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Принятие соответствующих управленческих решений</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Организация внедрения рекомендаций</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Сбор исходных данных</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Участие в диагностике проблемы</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Формирование команды</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	п	Функции клиента	Модели консультирования			экспертное	проектное	процессное		Контроль за деятельностью консультанта					Осознание рекомендаций консультантов					Принятие соответствующих управленческих решений					Организация внедрения рекомендаций					Сбор исходных данных					Участие в диагностике проблемы					Формирование команды				ПК-2	УЗ;										
п	Функции клиента			Модели консультирования																																																				
		экспертное	проектное	процессное																																																				
	Контроль за деятельностью консультанта																																																							
	Осознание рекомендаций консультантов																																																							
	Принятие соответствующих управленческих решений																																																							
	Организация внедрения рекомендаций																																																							
	Сбор исходных данных																																																							
	Участие в диагностике проблемы																																																							
	Формирование команды																																																							

		Определение перспектив сотрудничества																								
		Оценка ☐ результатов работы																								
4	Составьте техническое задание на выполнение консультационного проекта. Ситуация: Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном районе (ЦЧР), 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 комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки были минимальными, 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. Техническое задание на консультационный проект должно отражать следующие аспекты: - общие условия выполнения контракта; - цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта; - наиболее эффективный подход к выполнению контракта; - объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента); - временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения); - ожидаемые результаты; - персонал, необходимый для выполнения работ; - роль и обязанности консультантов; - требования к отчетности; - контроль за выполнением проекта и его оценка; - примерный бюджет проекта (в человеко-днях).						ПК-2	33																		
5	Составьте смету на консультационные услуги при повременной оплате труда на разработку бизнес-плана для получения кредитов. Смета на консалтинговые услуги при повременной оплате <table><tr><td>№</td><td>Виды расходов</td><td></td></tr><tr><td>1.</td><td>Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)</td><td>C1</td></tr><tr><td>2.</td><td>Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)</td><td>C2</td></tr><tr><td>3.</td><td>Оплата сторонним организациям (при необходимости)</td><td>C3</td></tr><tr><td>.</td><td>Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)</td><td>C4</td></tr><tr><td colspan="2">ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4</td><td></td></tr></table>						№	Виды расходов		1.	Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)	C1	2.	Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)	C2	3.	Оплата сторонним организациям (при необходимости)	C3	.	Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C4	ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4			ПК-2	НЗ
№	Виды расходов																									
1.	Оплата труда ведущих проект консультантов (количество консультантов * количество дней * ставка)	C1																								
2.	Оплата труда вспомогательного персонала (количество работников * количество дней * ставка)	C2																								
3.	Оплата сторонним организациям (при необходимости)	C3																								
.	Накладные расходы во время осуществляемого консультантом проекта (проезд, оплата гостиницы, машинописные работы и т.д.)	C4																								
ИТОГО: C=C1+C2+C3+C4																										

6	Составьте перечень основных должностных обязанностей консультанта-экономиста, работающего в консалтинговой организации, специализирующейся на предоставлении услуг организациям агропромышленного комплекса	ПК-2	УЗ
7	Составить опросную анкету для выявления потребностей клиентов в консалтинговых услугах. Структура опросной анкеты 1. Подходы к решению проблемных вопросов для клиентов. 2. Перечень консультационных услуг. 3. Перечень программ обучения, предлагаемый для повышения квалификации на краткосрочных курсах. 4. Оценка значимости информации и консультационных услуг	ПК-2	ЗЗ; НЗ

5.3.2. Оценочные материалы текущего контроля

5.3.2.1. Вопросы тестов

№	Содержание	Компетенция	ИДК
1.	Характерная черта управленческого консультирования: а) независимость б) эффективность в) неопределенность	ПК-2	ЗЗ
2.	Консультирование с позиций функционального подхода – это ...: а) приход консультанта на объект консультирования б) вид деятельности, направленный на оказание помощи клиенту с учетом его интересов в) любая форма оказания помощи клиенту	ПК-2	НЗ
3.	Основная задача консультирования: а) управление клиентом б) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления в) спасение клиента от банкротства г) обучение клиента	ПК-2	НЗ
4.	Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг? а) Deloitte&Touche; б) KPMG; в) Ernst&Young; г) PriceWaterhouseCoopers.	ПК-2	ЗЗ
5.	Основная цель обращения к консультантам государственных предприятий: а) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами б) необходимость в советах и помощи в) реформирование государственной структуры г) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор	ПК-2	ЗЗ
6.	К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок консалтинговых услуг относятся:	ПК-2	УЗ

	а) высокая стоимость услуг; б) новая деловая и общая культура; в) хорошее владение методикой консультирования; г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.		
7.	Предмет консультирования а) управление б) экономика в) экономика и управление г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур	ПК-2	33
8.	К определению понятия «консультирование» существует ... подход(а): а) один б) два в) три г) четыре	ПК-2	33
9.	Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен: а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов; б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса; в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий; г) модой.	ПК-2	33
10.	Управленческое консультирование — это понятие ...: а) нестабильно развивающейся экономики б) рыночной экономики в) плановой экономики г) экономики переходного периода	ПК-2	33
11.	Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является: а) малочисленная клиентская база; б) катастрофическая нехватка знаний и навыков; в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране; г) конкуренция.	ПК-2	У3
12.	Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на: а) удовлетворение потребностей клиента; б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов; в) поставку экспертных знаний клиенту; г) получение оплаты по договорам.	ПК-2	У3
13.	Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России? а) АКЭУ; б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов; в) ФЕАКО; г) АКУОР.	ПК-2	33

14.	В современной рыночной экономике консультирование представляет собой ...: а) отрасль инфраструктуры б) сферу действий в) направление развития г) область деятельности	ПК-2	ЗЗ
15.	Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам: а) российским предприятиям частного и государственного секторов; б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке; в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.); г) консультационным компаниям.	ПК-2	НЗ
16.	Назначение консультирования состоит в ... а) оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач б) собеседовании с клиентом по различным вопросам в) разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций г) принятии за клиента управленческих решений	ПК-2	ЗЗ
17.	Консультирование с позиций профессионального подхода – это ...: а) фирма, работающая в сфере услуг в) союз профессионалов-консультантов г) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг д) общество независимых экспертов	ПК-2	НЗ
18.	Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги ... а) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет; б) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию; в) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта; г) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании	ПК-2	ЗЗ
19.	К консалтингу следует относиться как к ...: а) помощи, оказываемой профессионалами; б) ремеслу; в) искусству г) науке	ПК-2	УЗ
20.	«Смежные» услуги по отношению к услугам по управленческому консультированию а) транспортные услуги, рекрутментские услуги, PR-услуги; б) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги;	ПК-2	ЗЗ

	в) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги; г) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги		
21.	Компании привлекают консультантов по управлению для: а) проведения налоговой проверки; б) проведения аудиторской проверки; в) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений; г) повышения квалификации персонала компании	ПК-2	УЗ
22.	Этические стандарты консультирования: а) определяются регламентом организации; б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта; в) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов	ПК-2	НЗ
23.	Консультанты или другие сотрудники консультационной компании могут приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами: а) да; б) нет	ПК-2	ЗЗ
24.	Внутренние консультанты работают в: а) научно-исследовательском институте б) ассоциации консультантов в) консультирующей организации г) организации-клиенте	ПК-2	НЗ
25.	Внешние консультанты не могут работать в: а) научно-исследовательском институте; б) ассоциации консультантов; в) организации-клиенте; г) консультирующей организации.	ПК-2	НЗ
26.	Основной недостаток внутреннего консультирования: а) соподчинение внутренних консультантов внешним; б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации; в) нежелание перенимать опыт г) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях	ПК-2	УЗ
27.	Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов: а) соподчинения; б) сотрудничества; в) ни в каком.	ПК-2	ЗЗ
28.	Соответствие консультанта и его обязанностей: 1) получает постоянную заработную плату в компании — а) внутренний консультант; б) внешний консультант 2) составляет «штабную» подсистему компании — а) внутренний консультант; б) внешний консультант 3) оказывает консультационные услуги —	ПК-2	НЗ

	а) внутренний консультант; б) внешний консультант 4) оказывает услуги на основании договора — а) внутренний консультант; б) внешний консультант 4) гонорар выплачивается за конкретный проект — а) внутренний консультант; б) внешний консультант		
29.	Внешние консультанты – это : а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации; б) сотрудники внешних учреждений; в) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора	ПК-2	НЗ
30.	Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества: а) да б) нет	ПК-2	НЗ
31.	Основное преимущество внешнего консультирования: а) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области; б) консультант всегда «под рукой» у руководителя; в) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования; г) знание внешней среды	ПК-2	УЗ
32.	Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент: а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта; б) подготовка консультационного отчета; в) обучение консультанта в процессе консультирования	ПК-2	ЗЗ
33.	Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой : а) предмет консультирования; б) объекты консультирования; в) виды консультирования	ПК-2	НЗ
34.	Процесс консультирования: а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации; б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве; в) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента; г) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора	ПК-2	НЗ
35.	Условие оказания консультационной помощи: а) желание консультанта; б) желание клиента;	ПК-2	УЗ

	в) директивное предписание; г) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах		
36.	Консультант – это: а) специалист, имеющий управленческое образование; б) аудитор; в) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации; г) специалист, имеющий экономическое образование	ПК-2	ЗЗ
37.	Эффективный консультант должен : а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им; б) владеть педагогикой и риторикой; в) обладать навыками системного подхода к решению проблем; г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента	ПК-2	УЗ
38.	Кто не является субъектом консультирования? а) западные консультанты; б) внутренние консультанты; в) внешние консультанты; г) клиенты	ПК-2	УЗ
39.	Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления : а) процедуры, стадии, этапы; б) фазы, стадии, процедуры; в) стадии, этапы, процедуры; г) этапы, фазы, стадии	ПК-2	УЗ
40.	Отличительная черта консультанта от менеджера: а) умение принимать решения; б) широкий кругозор; в) ораторские навыки; г) независимый взгляд на компанию со стороны	ПК-2	ЗЗ
41.	Основной фактор производства консультационных услуг: а) гибкость и легкая адаптивность; б) интеллектуальный капитал; в) ораторское искусство; г) знание иностранных языков	ПК-2	УЗ
42.	Одиночный консультант – это: а) консультант без образования юридического лица; б) индивидуалист; в) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку; г) одинокий человек	ПК-2	УЗ
43.	Объектами консультирования могут являться: а) частные и государственные предприятия; б) зарубежная консультационная организация; в) ассоциация консультантов; г) отечественная консультационная организация	ПК-2	ЗЗ

44.	Экспертное консультирование – это: а) приглашение эксперта; б) сбор консультантом информации о клиенте; в) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение	ПК-2	УЗ
45.	Процессное консультирование исходит из преимуществ работы: а) в одиночку без вмешательства со стороны клиента; б) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат; в) в команде на основе доверительных отношений	ПК-2	УЗ
46.	В этап процесса консультирования «Подготовка» входит: а) конечный отчет; б) контракт на консультирование; в) обнаружение фактов; г) выработка решений	ПК-2	НЗ
47.	В этап процесса консультирования «Диагноз» входит: а) первый контакт с клиентом; б) детальное изучение проблемы; в) обучение клиента; г) выработка решения	ПК-2	НЗ
48.	В этап процесса консультирования «Завершение» входит: а) первый контакт с клиентом; б) планирование задания; в) конечный отчет; г) анализ и синтез фактов	ПК-2	НЗ
49.	Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это: а) свойства консультационного процесса; б) признаки объектов консультирования; в) признаки субъектов консультирования; г) составные части консультационной помощи	ПК-2	УЗ
50.	Эффективность консультационных услуг определяется: а) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте; б) желанием консультанта; в) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте; г) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования	ПК-2	УЗ
51.	В этап процесса консультирования «Внедрение» входит: а) оценка альтернативных вариантов; б) обучение клиента; в) планирование задания	ПК-2	НЗ
52.	В этап процесса консультирования «Планирование действий» не входит: а) предложения клиенту относительно задания; б) оценка альтернативных вариантов; в) выработка решений; г) корректировка предложений	ПК-2	НЗ

53.	По отношению к процессу консультирования планирование действий консультанта является: а) процедурой процесса консультирования; б) стадией процесса консультирования; в) фазой процесса консультирования; г) этапом процесса консультирования	ПК-2	НЗ
54.	Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет: а) изменения нормативно-законодательной базы; б) налаживания обширных международных связей; в) повышения качества работы; г) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний	ПК-2	ЗЗ
55.	Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется: а) клиентом; б) и клиентом, и консультантом; в) не осуществляется вообще; г) консультантом	ПК-2	НЗ
56.	Характеристика, которая относится к процессному консультированию: а) честный и открытый обмен мнениями; б) профессионализм; в) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы; г) независимость	ПК-2	УЗ
57.	Процессное консультирование – это: а) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач; б) самостоятельная работа клиента; в) процесс написания консультантом итогового отчета; г) самостоятельная работа консультанта	ПК-2	НЗ
58.	Сколько этапов в процессе консультирования: а) 3; б) 4; в) 5; г) 2	ПК-2	УЗ
59.	Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае: а) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту; б) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним; в) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе	ПК-2	ЗЗ
60.	Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется по: а) реальным изменениям в организации-клиенте; б) затратам организации-клиента на услуги консультанта; в) прогнозам консультанта; г) затратам организации-клиента на обучение своего	ПК-2	НЗ

	персонала		
61.	Количество стадий в процессе консультирования: а) 4; б) 3; в) 5; г) 2	ПК-2	УЗ
62.	Эффективность работы консультанта рассчитывается как: а) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам; б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта; в) разница между доходами и расходами консультанта; г) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта	ПК-2	НЗ
63.	Вид консультационных проектов, от которого эффект очевиден незамедлительно: а) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе; б) реструктуризация бизнеса; в) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции; г) изменение организационной структуры управления компании	ПК-2	ЗЗ
64.	Характерная черта управленческого консультирования: 1. независимость 2. эффективность 3. неопределенность	ПК-2	ЗЗ
65.	Отличительная черта консультанта от менеджера 1. умение принимать решения 2. широкий кругозор 3. ораторские навыки 4. независимый взгляд на компанию со стороны	ПК-2	УЗ
66.	Отличительная черта консультанта от менеджера 1. умение принимать решения 2. широкий кругозор 3. ораторские навыки 4. независимый взгляд на компанию со стороны	ПК-2	ЗЗ
67.	Свойством товара «консалтинговая услуга» является: 1. осязаемость 2. несохраняемость 3. непостоянство качества 4. неотделимость от источника	ПК-2	НЗ
68.	К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся: 1. организационная диагностика 2. организационная культура 3. организационные интервенции 4. организационное поведение	ПК-2	НЗ

69.	Установите правильное соответствие между этапами процесса консультирования (левый столбец) и процедурами, которые осуществляются на данном этапе (правый столбец). Каждый ответ правого столбца может быть использован один раз. <table><tr><td>Этап консультирования</td><td>Процедуры этапа</td></tr><tr><td>А. Подготовка</td><td>1. детальное изучение проблемы</td></tr><tr><td>Б. Диагноз</td><td>2. конечный отчет</td></tr><tr><td>В. Планирование действий</td><td>3. обучение клиента</td></tr><tr><td>Г. Внедрение</td><td>4. контракт на консультирование</td></tr><tr><td>Д. Завершение</td><td>5. корректировка предложений</td></tr></table>	Этап консультирования	Процедуры этапа	А. Подготовка	1. детальное изучение проблемы	Б. Диагноз	2. конечный отчет	В. Планирование действий	3. обучение клиента	Г. Внедрение	4. контракт на консультирование	Д. Завершение	5. корректировка предложений	ПК-2	НЗ
Этап консультирования	Процедуры этапа														
А. Подготовка	1. детальное изучение проблемы														
Б. Диагноз	2. конечный отчет														
В. Планирование действий	3. обучение клиента														
Г. Внедрение	4. контракт на консультирование														
Д. Завершение	5. корректировка предложений														
70.	Установите правильную последовательность проведения процедур, осуществляемых на этапе «Планирование действий» в консультационном проекте: 1. Планирование мероприятий по выполнению принятого варианта решения проблемы 2. Представление клиенту предложений по осуществлению изменений для решения проблемы 3. Поиск идей для возможных решений проблемы. 4. Разработка вариантов решения проблемы и их оценка.	ПК-2	УЗ												
71.	Вставь недостающее слово в определение (прилагательное) Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач – это _____ консультирование.	ПК-2	ЗЗ												
72.	Запишите правильный ответ. Кем осуществляется контроль выполнения консультационного проекта _____.	ПК-2	УЗ												
73.	Запишите правильный ответ. Кто не является субъектом консультирования?	ПК-2	ЗЗ												
74.	Запишите правильный ответ. Каким документом регламентируются этические стандарты консультирования?	ПК-2	ЗЗ												
75.	Вставь недостающее слово в определение (прилагательное) Управленческое консультирование — это понятие _____ экономики.	ПК-2	ЗЗ												
76.	Запишите правильный ответ. Сколько подходов существует к понятию «Консультирование»	ПК-2	ЗЗ												
77.	Вставьте недостающее слово в определение (имя существ., мн. число). Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой _____ консультирования.	ПК-2	НЗ												

5.3.2.2. Вопросы для устного опроса

<i>№</i>	<i>Содержание</i>	<i>Компетенция</i>	<i>ИДК</i>
1.	Основные принципы консалтинговой деятельности.	ПК-2	ЗЗ
2.	Консалтинг, как вид бизнеса.	ПК-2	ЗЗ
3.	Внутренние и внешние факторы, влияющие на консалтинговую деятельность	ПК-2	УЗ
4.	Использование консалтинговых услуг в современном бизнесе	ПК-2	ЗЗ
5.	Принципы управления консалтинговыми проектами	ПК-2	ЗЗ
6.	Разработка рабочего плана и бюджета консалтингового проекта	ПК-2	НЗ
7.	Основные методы мониторинга консалтинговой деятельности	ПК-2	ЗЗ
8.	Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы	ПК-2	НЗ
9.	Основные методы повышения эффективности консалтинговой деятельности	ПК-2	УЗ
10.	Основные подходы к увеличению доходности консалтинговых организаций	ПК-2	УЗ
11.	Основные принципы калькуляции себестоимости консалтинговых услуг	ПК-2	УЗ
12.	Основные виды ценовой политики консалтинговой организации	ПК-2	УЗ
13.	Восприятие как внутренний фактор поведения потребителей.	ПК-2	ЗЗ
14.	Классификация методов и методик консультирования	ПК-2	УЗ
15.	Экспертное консультирование как подход к решению конкретных управленческих задач.	ПК-2	НЗ
16.	Процессное консультирование как подход к развитию организации	ПК-2	НЗ
17.	Сущность и специфика коучинга.	ПК-2	ЗЗ
18.	Коучинг как инструмент управленческой деятельности	ПК-2	ЗЗ
19.	Разработка консалтингового проекта по развитию корпоративной культуры клиентской организации	ПК-2	НЗ
20.	Задачи консалтингового проекта развития корпоративной культуры организации	ПК-2	ЗЗ
21.	Сущность и особенности кадрового консалтинга.	ПК-2	НЗ
22.	Использование деловых игр при кадровом консалтинге.	ПК-2	НЗ
23.	Основные методы кадрового консалтинга	ПК-2	УЗ
24.	Роли консультантов в консалтинговом процессе	ПК-2	ЗЗ
25.	Организация повышения квалификации консультантов	ПК-2	УЗ
26.	Перспективы и тенденции развития консалтинга в АПК	ПК-2	УЗ
27.	Консалтинг как сфера деловой активности	ПК-2	УЗ
28.	Основные принципы консалтинговой деятельности.	ПК-2	УЗ
29.	Консалтинг, как вид бизнеса.	ПК-2	ЗЗ
30.	Внутренние и внешние факторы, влияющие на консалтинговую деятельность	ПК-2	ЗЗ
31.	4.Использование консалтинговых услуг в современном бизнесе	ПК-2	НЗ

32.	Принципы управления консалтинговыми проектами	ПК-2	УЗ
33.	Разработка рабочего плана и бюджета консалтингового проекта	ПК-2	НЗ
34.	Основные методы мониторинга консалтинговой деятельности	ПК-2	УЗ
35.	Тактика управления консалтинговой фирмы	ПК-2	ЗЗ
36.	Какие компоненты включает кадровый консалтинг	ПК-2	УЗ
37.	Критерии подбора персонала для консалтинговой организации	ПК-2	НЗ
38.	Консультирование клиента по подбору персонала	ПК-2	НЗ
39.	Консультирование клиента в процессе организационных изменений	ПК-2	ЗЗ
40.	Консультирование клиента по преодолению сопротивления персоналом организационным изменениям	ПК-2	ЗЗ
41.	Методы консалтинга на этапе «Подготовка консалтингового проекта»	ПК-2	НЗ
42.	Методы консалтинга на этапе «Анализ проблемы»	ПК-2	НЗ
43.	Методы консалтинга на этапе «Разработка рекомендаций»	ПК-2	НЗ
44.	Методы консалтинга на этапе «Внедрение»	ПК-2	НЗ

5.3.2.3. Задачи для проверки умений и навыков

№	Содержание	Компетенция	ИДК
1	Прочитайте очерк о случае из практики консультанта и ответьте на вопросы. Виктор Иванов - начинающий консультант. До этого он в течение 12 лет работал в департаменте экономического развития администрации Воронежской области в качестве ведущего специалиста, занимающегося заключением контрактов на поставку различного оборудования. Потом решил начать работать самостоятельно, «перейдя на другую сторону» и консультируя клиентов, пытающихся получить правительственные контракты. В конце концов, кто может знать лучше способ составления выигрышного предложения, как не бывший служащий по заключению контрактов? Зная, что его бывший департамент готовил соглашение о заключении контракта на поставку определенного необходимого продукта с конечным доходом в несколько миллионов рублей, а также понимая, что только два производителя могли, насколько это возможно, удовлетворить данную потребность, он нанес визит производителю А и предложил свои услуги. На г-на Х- руководителя компании А, произвел впечатление опыт Виктора Иванова. Он спросил о гонораре и о количестве времени на составление предложения. Виктор ответил, что может написать контракт за три недели и что гонорар составит 35 000 руб. И г-н Х согласился, передал папку с документами и сказал: «Вот наша спецификация и цены. Можете начать работать прямо сейчас, а наш юридический отдел отошлет вам контракт». Виктор Иванов был в восторге от своего первого задания и чувствовал, что находится на пути к успешной независимой карьере. Он сразу же отправился работать. Он трудился дни, ночи, по выходным и закончил	ПК-2	ЗЗ

	предложение о заключении контракта за две недели (на неделю раньше). Вернувшись в офис г-на Х, он узнал, что неделю назад тот был уволен и что теперь его место занял г-н У. Последний же сказал, что ничего не знает о соглашении г-на Х с Виктором Ивановым, что он не может найти письменного контракта, и не одобряет приглашения людей со стороны для составления предложений о заключении контракта, когда в компании постоянно работают три человека, составляющие предложения для правительственных контрактов. В итоге Виктор Иванов был уволен. Он пришел в ярость и чувствовал, что с ним обошлись несправедливо и нечестно. Он поспешил к вице-президенту другого производителя и сделал ему следующее предложение: «Я составлю вам предложение о заключении контракта, оплата которого будет полностью зависеть от результатов. Мой гонорар - 55 000 руб. Если мое предложение не выиграет, вы ничего мне не заплатите». Вице-президента это заинтересовало. «Ваше предложение звучит очень заманчиво, - сказал он, - но интересно узнать, почему вы столь уверены в нашем выигрыше контракта?». «Очень просто, - ответил Виктор Иванов, - У меня есть вся спецификация и цены вашего единственного конкурента». На что вице-президент сказал: «Если вы немедленно не уйдете отсюда, то мне придется позвать охрану». Виктор Иванов думает, что поступил правильно и что оба потенциальных клиента его плохо использовали. Вопросы: 1. С какого момента Виктор Иванов начал допускать ошибки? 2. В чём вы видите основную причину не этичного поведения вице-президента конкурирующего предприятия? 3. Если бы вы были на месте Виктора Иванова, как бы вы поступили в этой ситуации?																																																														
2	В зависимости от модели консультирования (экспертное, проектное, процессное) определите участие консультанта и клиента на различных этапах консалтингового проекта. Поставьте знак (+) в соответствующей строке этапа консультирования с учетом модели консультирования, если клиент (консультант) принимает в нем участие, или знак (-) – если участие не принимается. <table><tr><th rowspan="2">№ п.п.</th><th rowspan="2"> Этапы консультирования Роли </th><th colspan="4">Модели консультирования</th><th rowspan="2"></th><th rowspan="2"></th></tr><tr><th>экспертное</th><th>проектное</th><th colspan="2">процессное</th></tr><tr><td>1.</td><td>Определение проблемы</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>консультант</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>клиент</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td>Разработка рекомендаций</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>консультант</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>клиент</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	№ п.п.	Этапы консультирования Роли	Модели консультирования						экспертное	проектное	процессное		1.	Определение проблемы								консультант								клиент							2.	Разработка рекомендаций								консультант								клиент							ПК-2	УЗ
№ п.п.	Этапы консультирования Роли			Модели консультирования																																																											
		экспертное	проектное	процессное																																																											
1.	Определение проблемы																																																														
	консультант																																																														
	клиент																																																														
2.	Разработка рекомендаций																																																														
	консультант																																																														
	клиент																																																														

	3.	Организация внедрения рекомендаций						
		консультант						
		клиент						
3	Определите функции, которые должен выполнять клиент при экспертном, проектном и процессном консультировании. Поставьте знак (+) в соответствующей строке, если клиент выполняет указанные функции, или знак (-), если функции клиентом в данной модели консультирования не выполняются.					ПК-2		УЗ
	№ п.п	Функции клиента	Модели консультирования					
			экспертное	проектное	процессное			
	1.	Контроль за деятельностью консультанта						
	2.	Осознание рекомендаций консультантов						
	3.	Принятие соответствующих управленческих решений						
	4.	Организация внедрения рекомендаций						
	5.	Сбор исходных данных						
	6.	Участие в диагностике проблемы						
	7.	Формирование команды						
	8.	Определение перспектив сотрудничества						
	9.	Оценка результатов работы						
4	Разработайте критерии выбора консультационной фирмы (консультанта) в зависимости от организационно-правовой формы. (Творческий проект)					ПК-2		ЗЗ
5	Предложите решение проблемы, составьте план реализации решения и обоснуйте его. Для решения ситуаций, необходимо рассмотреть ограничения, которые могут помешать успеху консалтингового проекта, затем проанализировать ситуации и разработать подробные рекомендации по решению проблем, возникающих во время консалтингового процесса, руководству предприятия, желающего сделать заказ на консалтинговую услугу. Ситуация для анализа. Заказчик и консультант расходятся во взглядах: - на бизнес, движущие силы и ключевые факторы его успеха; - на стратегию развития бизнеса, масштабы необходимых изменений и инноваций, темпы реструктуризации, ее результаты и временные перспективы их получения; - на консультирование, роль консультанта, задачи, которые он призван решить, результаты его труда и т.д.					ПК-2		УЗ

6	Рассмотрите ситуацию и составьте техническое задание на выполнение консультационного проекта. Ситуация. Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном районе (ЦЧР), 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 комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки были минимальными, 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. Техническое задание на консультационный проект должно отражать следующие аспекты: - общие условия выполнения контракта; - цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта; - наиболее эффективный подход к выполнению контракта; - объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента); - временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения); - ожидаемые результаты; - персонал, необходимый для выполнения работ; - роль и обязанности консультантов; - требования к отчетности; - контроль за выполнением проекта и его оценка; примерный бюджет проекта (в человеко-днях).	ПК-2	УЗ
---	--	------	----

5.4.1. Оценка достижения компетенций в ходе промежуточной аттестации

Компетенция ПК-2 Способен принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные обязанности и участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды			
Индикаторы достижения компетенции ПК-2			Номера вопросов и задач
Код	Содержание	вопросы к экзамену	задачи к экзамену
ЗЗ	Знает принципы консалтинга организаций	1,3,7,8,11-13, 18,19,24, 24,30,32,40, 44-46,60	1,4,7
УЗ	Умеет формировать рекомендации организациям на основе сведений об их состоянии и особенностях развития	15,17,20,21, 22,29,31, 33,34,35,36, 39,41,43,49, 50,54,55,57,58	2,6
НЗ	Имеет навыки подбора показателей для исследования организационных действий и динамики организации	2,4,5,6,9, 10,14,16,23, 26,27,28,37,38, 42,47,48,51, 52,53,56,59	2,5,7

5.4.2. Оценка достижения компетенций в ходе текущего контроля

Компетенция ПК-2 Способен принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные обязанности и участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды				
Индикаторы достижения компетенции ПК-2		Номера вопросов и задач		
Код	Содержание	тесты	вопросы для устного опроса	задачи для проверки умений и навыков
ЗЗ	Знает принципы консалтинга организаций	1,4,5,7, 8,9,10,13, 14,16,18,20, 23,27,32,36,40, 43,54,59,63	1,2,4,5,7,13, 17,18,20, 24,29,30,35, 39,40	1,4
УЗ	Умеет формировать рекомендации организациям на основе сведений об их состоянии и особенностях развития	6,11,12,19,21, 26,42,31,35,37, 38,39,41,44,45,49,50, 56,58,61,	3,9,10,11, 12,14,23,25, 26,27,28,32, 34,36	2,3
НЗ	Имеет навыки подбора показателей для исследования организационных действий и динамики организации	2,3,15,17,22, 24,28,29,30,33, 34,46,47,48,51, 52,53,55,57, 60,62	6,8,15,16, 19,21,22,31,33, 37,38,41,42, 43,44	5,6

6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

6.1. Рекомендуемая литература.

Тип рекомендаций	Перечень и реквизиты литературы (автор, название, год и место издания)	Количество экз. в библиотеке
1	2	3
1. Учебные издания	1. Лимберов Н. В. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Лимберов .— Чита : ЗабГУ, 2020 .— 133 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/173698 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/173698.jpg >.	-
	2. Блинов А. О. Управленческое консультирование [электронный ресурс]: ВО - Магистратура / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 210 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум]	-
	3. Павлова М.Б. Управленческий консалтинг в АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. Б. Павлова, И. В. Самсонова .— Санкт-Петербург : Лань, 2022 .— 200 с.— Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/205943 .— <URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/205943.jpg >	-
	4. Соколова М.М. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / М. М. Соколова .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022 .— 215 с. — Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399312 .— <URL: https://znanium.com/cover/1816/1816982.jpg >.	-
	5. Максимцов М.М. Современный менеджмент [электронный ресурс] : Учебник / М. М. Максимцов.— Москва : Вузовский учебник, 2022 .— 299 с. — режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=399503 .— <URL: https://znanium.com/cover/1841/1841703.jpg >	-
	6. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование [электронный ресурс] : Учебное пособие / О. Л. Чуланова .— 3, перераб. и доп. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 .— 230 с.— Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=422207 .— <URL: https://znanium.com/cover/1906/1906719.jpg >	-
	7. Мамай О.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. [Электронный ресурс]. — Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. — 266 с. Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/301958#2	-

Тип рекомендаций	Перечень и реквизиты литературы (автор, название, год и место издания)	Количество экз. в библиотеке
1	2	3
2. Методические издания	1. Управленческий консалтинг [Электронный ресурс] : методические указания по самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профилю "Муниципальное управление в сельских территориях" / Воронежский государственный аграрный университет ; [сост. : Т. А. Михалева, Е. В. Закшевская] .— Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет, 2021 .— Режим доступа: http://catalog.vsau.ru/elib/metod/m165527.pdf	-
	2. Управленческий консалтинг [Электронный ресурс] : методические указания по освоению дисциплины для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профилю "Муниципальное управление в сельских территориях" / Воронежский государственный аграрный университет ; [сост. : Т. А. Михалева, Е. В. Закшевская] .— Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет, 2021. — Режим доступа: http://catalog.vsau.ru/elib/metod/m165529.pdf	-
3. Периодические издания	1. АПК : экономика, управление: ежемесячный теоретический и научно-практический журнал - Москва: Агропромиздат, 2023	1
	2. Менеджмент в России и за рубежом: журнал: 16+ - Москва: Финпресс, 2023	1
	3. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий: Ежемесячный теоретический и научно-практический журнал / Министерство сельского хозяйства РФ - Москва: Редакция журнала "Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий", 2023	1

6.2. Ресурсы сети Интернет

6.2.1. Электронные библиотечные системы

№	Название	Размещение
1	Лань	https://e.lanbook.com
2	ZNANIUM.COM	http://znanium.com/
3	ЮРАЙТ	http://www.biblio-online.ru/
4	IPRbooks	http://www.iprbookshop.ru/
5	E-library	https://elibrary.ru/
6	Электронная библиотека ВГАУ	http://library.vsau.ru/

6.2.2. Профессиональные базы данных и информационные системы

№	Название	Размещение
1	Единая межведомственная информационно–статистическая система	https://fedstat.ru/
2	База данных показателей муниципальных образований	http://www.gks.ru/free_doc/new_site/bd_munst/munst.htm
3	База данных ФАОСТАТ	http://www.fao.org/faostat/ru/
4	Портал открытых данных РФ	https://data.gov.ru/
5	Портал государственных услуг	https://www.gosuslugi.ru/
6	Справочная правовая система Гарант	http://ivo.garant.ru
7	Электронный сервис "Прозрачный бизнес"	https://pb.nalog.ru
8	Федеральная государственная система территориального планирования	https://fgistp.economy.gov.ru/
9	Аграрная российская информационная система.	http://www.aris.ru/
10	Информационная система по сельскохозяйственным наукам и технологиям	http://agris.fao.org/
11	Справочная правовая система Консультант Плюс	http://www.consultant.ru/

6.2.3. Сайты и информационные порталы

№	Название	Размещение
1	Официальный сайт Правительства Российской Федерации	http://www.government.ru
2	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ	http://www.gks.ru
3	Официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ	https:// www.mcx.gov.ru
4	Официальный сайт Министерства финансов РФ	http://www.minfin.ru
5	Консультационный центр развития электронного бизнеса	http://www.e-management.ru)
7	Сайт гильдии маркетологов	http://www.marketologi.ru
8	Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»	http://www.bali.ostu.ru/umc/
9	Интернет-ресурсы президента России	http://www.kremlin.ru/
10	Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал	http://www.eup.ru/
11	Библиотека материалов по экономической тематике	http://www.libertarium.ru/library
12	Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России	http://www.finansy.ru
14	Анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия	http://www.aup.ru/books/m1092/
15	Управление затратами предприятия	http://www.aup.ru/books/m663/
16	Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы)	http://www.cbr.ru

17	РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)	http://www.rbc.ru
18	Мониторинг экономических показателей	http://www.budgetrf.ru

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

7.1. Помещения для ведения образовательного процесса и оборудование

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
Учебная аудитория для проведения учебных занятий: комплект учебной мебели, демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия: система видеосвязи, компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, используемое программное обеспечение MS Windows, Office MS Windows, DrWeb ES, 7-Zip, MediaPlayer Classic, Яндекс Браузер/ Mozilla Firefox / Internet Explorer, ALT Linux, LibreOffice, презентационное оборудование	394087, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1. Здание главного учебного корпуса. Ауд. 273
Учебная аудитория для проведения учебных занятий: комплект учебной мебели, демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, используемое программное обеспечение MS Windows, Office MS Windows, DrWeb ES, 7-Zip, MediaPlayer Classic, Яндекс Браузер/ Mozilla Firefox / Internet Explorer, ALT Linux, LibreOffice	394087, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1. Здание главного учебного корпуса. Ауд. 219
Учебная аудитория для проведения учебных занятий: комплект учебной мебели, демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия	394087, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1. Здание главного учебного корпуса. Ауд. 267, 256, 260
Учебная аудитория для проведения учебных занятий: комплект учебной мебели, демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, видеопроекторное оборудование для презентаций; средства звуковоспроизведения; экран; выход в локальную сеть и Интернет, используемое программное обеспечение MS Windows, Office MS Windows, DrWeb ES, 7-Zip, MediaPlayer Classic, Яндекс Браузер/ Mozilla Firefox / Internet Explorer, ALT Linux, LibreOffice	394087, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1. Здание главного учебного корпуса. Ауд. 353

7.2. Для самостоятельной работы

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
Помещение для самостоятельной работы: комплект учебной мебели, компьютеры с возможностью подключения к "Интернет" и обеспечением доступа в ЭИОС; программное обеспечение: MS Windows, MS Office, DrWeb ES, 7-Zip, MediaPlayer Classic, Google Chrome / Mozilla Firefox / Internet Explorer, ALT Linux, LibreOffice, AST Test, BPWin	394087, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Мичурина, д.1, а.: 113, 115, 116, 119, 120, 122, 122а, 126, 219, 220, 224, 232а, 241, 273 (с 16.00 до 20.00)

7.2. Программное обеспечение

7.2.1. Программное обеспечение общего назначения

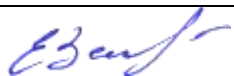
№	Название	Размещение
1	Операционные системы MS Windows /Linux /Ред ОС	ПК в локальной сети ВГАУ
2	Пакеты офисных приложений MS Office / OpenOffice/LibreOffice	ПК в локальной сети ВГАУ
3	Программы для просмотра файлов Adobe Reader / DjVu Reader	ПК в локальной сети ВГАУ
4	Браузеры Яндекс Браузер / Mozilla Firefox / Microsoft Edge	ПК в локальной сети ВГАУ
5	Антивирусная программа DrWeb ES	ПК в локальной сети ВГАУ
6	Программа-архиватор 7-Zip	ПК в локальной сети ВГАУ
7	Мультимедиа проигрыватель MediaPlayer Classic	ПК в локальной сети ВГАУ
8	Платформа онлайн-обучения eLearning server	ПК в локальной сети ВГАУ
9	Система компьютерного тестирования AST Test	ПК в локальной сети ВГАУ

7.2.2. Специализированное программное обеспечение

«Не предусмотрено»

8. Междисциплинарные связи

Протокол согласования рабочей программы с другими дисциплинами

Наименование дисциплины, с которой проводилось согласование	Кафедра, с которой проводилось согласование	Подпись заведующего кафедрой
Управление проектами	Управления и маркетинга в АПК	

**Лист периодических проверок рабочей программы
и информация о внесенных изменениях**

Должностное лицо, проводившее проверку: Ф.И.О., должность	Дата	Потребность в корректировке с указанием соответствующих разделов рабочей программы	Информация о внесенных изменениях
Зав.каф.управления и маркетинга в АПК Закшевская Е.В.	Протокол № 10 от 28.05.2025 г.	Рабочая программа актуализирована на 2025- 2026 учебный год	нет
Зав.каф.управления и маркетинга в АПК Закшевская Е.В.	Протокол № 10 от 20.05.2026 г.	Рабочая программа актуализирована на 2026- 2027 учебный год	нет