

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Врио проректора по учебной и  
воспитательной работе  
доцент С.В. Краснов



*С.В. Краснов*  
«17» *мая* 2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управленческое консультирование

Направление подготовки: *38.03.01 Экономика*

Профиль: *Бухгалтерский учет, анализ и аудит*

Название кафедры: *Менеджмент и маркетинг*

Квалификация: *бакалавр*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

## 1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Управленческое консультирование» является формирование у обучающихся системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов консультационного обслуживания современных организаций.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- развитие навыков мышления и умения принимать решения по различным аспектам управления информационно-консультационной службой (ИКС) в условиях рынка;
- изучение характера, особенностей приемов, методов ведения деятельности в ИКС.

## 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.13 «Управленческое консультирование» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательного процесса, блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

Дисциплина изучается в 7 семестре на IV курсе очной формы обучения, в 8 семестре на IV курсе очно-заочной формы обучения и в 7 семестре на IV курсе заочной формы обучения.

## 3 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ / ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ЗАВЕРШЕНИИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП).

| Код компетенции | Результаты освоения ОПОП (Содержание компетенций)   | Индикаторы достижения результатов обучения по дисциплине   |
|-----------------|---|--|
| УК-1            | Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач                            | ИД-1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие.<br>ИД-2. Осуществляет поиск, критический анализ и синтез информации необходимой, для решения поставленных задач.<br>ИД-3. Выбирает вариант решения задачи на основе критического анализа и системного подхода.  |
| УК-10           | Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности  | ИД-1. Демонстрирует знание экономических понятий, явлений, базовых принципов функционирования экономики.<br>ИД-2. Использует методы и инструменты необходимые для принятия экономических решений в различных областях жизнедеятельности.<br>ИД-3. Принимает обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности. |
| ПК-9            | Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации и принятия управленческих решений | ИД-3/ПК-9 Предлагает организационно-управленческие решения, позволяющие повысить экономическую эффективность деятельности организации  |

|       |   |  |
|-------|---|--|
| ПК-11 | Способен организовать работу деятельности структурных подразделений организации | ИД-1/ПК-11 Демонстрирует знания методов рациональной организации производства и управления на предприятии, принципов и функций управления предприятием;<br>ИД-2/ПК-11 Демонстрирует умение распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов предприятия<br>ИД-3/ПК-11 Демонстрирует умение организовать групповую работу, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе принципов формирования команды<br>ИД-4/ПК-11 Определяет способы рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации |
|-------|---|--|

#### 4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

##### для очной формы обучения

| Вид учебной работы   |  | Трудоемкость дисциплины |                         | Семестры (кол-во недель в семестре) |
|--|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
|  |  | Всего часов             | Объем контактной работы | 7 (12)                              |
| <b>Аудиторная контактная работа (всего)</b>                      |  | 54                      | 54                      | 54                                  |
| в том числе:   | Лекции   | 18                      | 18                      | 18                                  |
|  | Практические занятия                             | 36                      | 36                      | 36                                  |
| <b>Самостоятельная работа обучающегося (всего), в том числе:</b> |  | 90                      |                         | 90                                  |
| СРС в семестре:  | Изучение лекционного материала                   | 42                      |                         | 42                                  |
|  | Подготовка к практическим (семинарским) занятиям | 42                      |                         | 42                                  |
| СРС в сессию:  | зачет  | 6                       | 0,25                    | 6                                   |
| <b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>             |  | зачет                   |                         | зачет                               |
| <b>Общая трудоемкость, ч.</b>                                    |  | 144                     | 54,25                   | 144                                 |
| <b>Общая трудоемкость, зачетные единицы</b>                      |  | 4                       |                         | 4                                   |

##### для очно-заочной формы обучения

| Вид учебной работы                          |        | Трудоемкость дисциплины |                         | Семестры (кол-во недель в семестре) |
|---|--------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
|   |        | Всего часов             | Объем контактной работы | 8 (18)                              |
| <b>Аудиторная контактная работа (всего)</b> |        | 28                      | 28                      | 28                                  |
| в том числе:                                | Лекции | 10                      | 10                      | 10                                  |

|   |  |       |       |       |
|---|--|-------|-------|-------|
|   | Практические занятия                             | 18    | 18    | 18    |
| <b>Самостоятельная работа обучающегося (всего),</b><br>в том числе: |  | 116   |       | 116   |
| СРС<br>в семестре:  | Изучение лекционного материала                   | 54    |       | 54    |
|   | Подготовка к практическим (семинарским) занятиям | 56    |       | 56    |
| СРС<br>в сессию:  | зачет  | 6     | 0,25  | 6     |
| <b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>                |  | зачет |       | зачет |
| <b>Общая трудоемкость, ч.</b>                                       |  | 144   | 28,25 | 144   |
| <b>Общая трудоемкость, зачетные единицы</b>                         |  | 4     |       | 4     |

#### для заочной формы обучения

| Вид учебной работы  |  | Трудоемкость дисциплины |                         | Семестры<br>(кол-во недель в семестре) |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--|
|   |  | Всего часов             | Объем контактной работы | 7<br>(3)                               |
| <b>Аудиторная контактная работа (всего)</b>                         |  | 14                      | 14                      | 14                                     |
| в том числе:  | Лекции   | 6                       | 6                       | 6                                      |
|   | Практические занятия                                     | 8                       | 8                       | 8                                      |
| <b>Самостоятельная работа обучающегося (всего),</b><br>в том числе: |  | 130                     |                         | 130                                    |
| СРС<br>в семестре:  | Изучение лекционного материала                           | 42                      |                         | 42                                     |
|   | Изучение вопросов, выносимых на самостоятельное изучение | 42                      |                         | 42                                     |
|   | Подготовка к практическим (семинарским) занятиям         | 42                      |                         | 42                                     |
| СРС<br>в сессию:  | зачет  | 4                       | 0,25                    | 4                                      |
| <b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>                |  | зачет                   |                         | зачет                                  |
| <b>Общая трудоемкость, ч.</b>                                       |  | 144                     | 14,25                   | 144                                    |
| <b>Общая трудоемкость, зачетные единицы</b>                         |  | 4                       |                         | 4                                      |

#### 4.2 Тематический план лекционных занятий для очной формы обучения

| № п/п | Тема лекционных занятий                         | Трудоемкость, ч. |
|-------|---|------------------|
| 1     | Характер и цель управленческое консультирования | 2                |
| 2     | Классификация консультационных услуг            | 2                |
| 3     | Методология консультирования                    | 6                |

|               |                                       |    |
|---------------|---------------------------------------|----|
| 4             | Создание консультационных организаций | 2  |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг      | 2  |
| 6             | Качество консультационной услуги      | 2  |
| 7             | Консультирование и культура           | 2  |
| <b>Всего:</b> |                                       | 18 |

**для очно-заочной формы обучения**

| № п/п         | Тема лекционных занятий                         | Трудоемкость, ч. |
|---------------|---|------------------|
| 1             | Характер и цель управленческое консультирование | 2                |
| 2             | Классификация консультационных услуг            | 2                |
| 3             | Методология консультирования                    | 2                |
| 4             | Создание консультационных организаций           | 1                |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг                | 1                |
| 6             | Качество консультационной услуги                | 1                |
| 7             | Консультирование и культура                     | 1                |
| <b>Всего:</b> |   | 10               |

**для заочной формы обучения**

| № п/п         | Тема лекционных занятий                         | Трудоемкость, ч. |
|---------------|---|------------------|
| 1             | Характер и цель управленческое консультирование | 2                |
| 2             | Классификация консультационных услуг            | -                |
| 3             | Методология консультирования                    | 2                |
| 4             | Создание консультационных организаций           | -                |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг                | 2                |
| 6             | Качество консультационной услуги                | -                |
| 7             | Консультирование и культура                     | -                |
| <b>Всего:</b> |   | 6                |

**4.3 Тематический план практических занятий**

**для очной формы обучения**

| № п/п         | Темы практических занятий                       | Трудоемкость, ч. |
|---------------|---|------------------|
| 1             | Характер и цель управленческое консультирование | 4                |
| 2             | Классификация консультационных услуг            | 4                |
| 3             | Методология консультирования                    | 6                |
| 4             | Создание консультационных организаций           | 6                |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг                | 6                |
| 6             | Качество консультационной услуги                | 6                |
| 7             | Консультирование и культура                     | 4                |
| <b>Всего:</b> |   | 36               |

**для очно-заочной формы обучения**

| № п/п         | Темы практических занятий                       | Трудоемкость, ч. |
|---------------|---|------------------|
| 1             | Характер и цель управленческое консультирования | 2                |
| 2             | Классификация консультационных услуг            | 2                |
| 3             | Методология консультирования                    | 6                |
| 4             | Создание консультационных организаций           | 2                |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг                | 2                |
| 6             | Качество консультационной услуги                | 2                |
| 7             | Консультирование и культура                     | 2                |
| <b>Всего:</b> |   | <b>18</b>        |

**для заочной формы обучения**

| № п/п         | Темы практических занятий                       | Трудоемкость, ч. |
|---------------|---|------------------|
| 1             | Характер и цель управленческое консультирования | 2                |
| 2             | Классификация консультационных услуг            | -                |
| 3             | Методология консультирования                    | 2                |
| 4             | Создание консультационных организаций           | 2                |
| 5             | Маркетинг консультационных услуг                | 2                |
| 6             | Качество консультационной услуги                | -                |
| 7             | Консультирование и культура                     | -                |
| <b>Всего:</b> |   | <b>8</b>         |

**4.4 Тематический план лабораторных работ**

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены.

**4.5 Самостоятельная работа**

**для очной формы обучения**

| Вид самостоятельной работы         | Название (содержание работы)   | Объем акад. часы |
|------------------------------------|--|------------------|
| Изучение лекционного материала     | Осмысление и закрепление теоретического материала в соответствии с содержанием лекционных занятий                | 42               |
| Подготовка к практическим занятиям | Изучение пройденного лекционного материала, выполнение домашнего задания, подготовка докладов по выбранным темам | 42               |
| Зачет                              | Подготовка к зачету  | 6                |
| <b>ИТОГО</b>                       |  | <b>90</b>        |

**для очно-заочной формы обучения**

| Вид самостоятельной работы         | Название (содержание работы)   | Объем акад. часы |
|------------------------------------|--|------------------|
| Изучение лекционного материала     | Осмысление и закрепление теоретического материала в соответствии с содержанием лекционных занятий                | 54               |
| Подготовка к практическим занятиям | Изучение пройденного лекционного материала, выполнение домашнего задания, подготовка докладов по выбранным темам | 56               |
| Зачет                              | Подготовка к зачету  | 6                |
| <b>ИТОГО</b>                       |  | <b>116</b>       |

**для заочной формы обучения**

| Вид самостоятельной работы     | Название (содержание работы)  | Объем акад. часы |
|--------------------------------|---|------------------|
| Изучение лекционного материала | Осмысление и закрепление теоретического материала в соответствии с содержанием лекционных занятий | 42               |
| Изучение вопросов, вы-         | Самостоятельное изучение основной и дополнительной литера-  | 42               |

|                                     |  |            |
|-------------------------------------|--|------------|
| носимых на самостоятельное изучение | туры, поиск и сбор информации по дисциплине в периодических печатных и интернет-изданиях, на официальных сайтах  |            |
| Подготовка к практическим занятиям  | Изучение пройденного лекционного материала, выполнение домашнего задания, подготовка докладов по выбранным темам | 42         |
| Зачет                               | Подготовка к зачету  | 4          |
| <b>ИТОГО</b>                        |  | <b>130</b> |

## **5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение дисциплины необходимо начать с ознакомления с рабочей программой. Особое внимание следует обратить на вопросы, выносимые для самостоятельного изучения.

В тезисах лекций представлен теоретический материал по дисциплине согласно рабочему плану, в конце приведены вопросы для контроля знаний.

Изучая дисциплину необходимо равномерно распределять время на проработку лекций, самостоятельную работу по выполнению практических работ, самостоятельную работу по подготовке к практическим занятиям. Вопросы теоретического курса, вынесенные на самостоятельное изучение, наиболее целесообразно осваивать сразу после прочитанной лекции, составляя конспект по вопросу в тетради с лекционным материалом.

Если при изучении дисциплины у обучающихся возникают вопросы, то их можно обсудить на консультациях под руководством преподавателя.

Специфика дисциплины заключается в том, что помимо изучения теоретических вопросов, обучающемуся необходимо приобрести практические навыки, связанные с умением практического применения знаний, умений и навыков осуществления деятельности в сфере управленческого консультирования.

При работе с литературой следует обратить внимание на источники основной и дополнительной литературы, приведенные в рабочей программе. Для большего представления о дисциплине возможно ознакомление с периодическими изданиями последних лет, Интернет-источниками.

При подготовке к зачету особое внимание следует обратить на следующие моменты: зачет проводится в устной форме, при подготовке лучше структурировать и конспектировать материал. Положительная оценка на зачете ставится в случае правильного ответа на все вопросы билета.

## **6 ОСНОВНАЯ, ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»:**

### **6.1. Основная литература:**

6.1.1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.М. Деева, Г.А. Васильев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 256 с. — (Профессиональный учебник: Менеджмент). — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/351644>

6.1.2. Управленческий консалтинг. Учебно-методическое пособие. [Электронный ресурс] / В.В. Островая. — Оренбург : ФГБОУ ВПО Оренбургский государственный аграрный университет, 2015. — 136 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/362510>

### **6.2. Дополнительная литература:**

6.2.1. Мамай, О.В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Электронный ресурс] : методические рекомендации для проведения практических занятий / И.Н. Мамай, О.В. Мамай. — Самара : РИЦ СГСХА, 2012. — 71 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/224313>

6.2.2. Мамай О.В.. Управленческое консультирование : методические указания [Электронный ресурс] / Мамай И.Н., Мамай О.В. — Кинель : РИО СамГАУ, 2019. — 56 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/684484>

6.2.3. Шестакова, Е. В. Кадровый консалтинг и аудит [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. М. Прытков, Е. В. Шестакова .— Оренбург : ОГУ, 2013 .— 199 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/233806>

### 6.3. Программное обеспечение:

- 6.3.1. Microsoft Windows 7 Профессиональная 6.1.7601 Service Pack 1;
- 6.3.2. Microsoft Windows SL 8.1 RU AE OLP NL;
- 6.3.3. Microsoft Office стандартный 2013;
- 6.3.4. Microsoft Office Standard 2010;
- 6.3.5. Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition;
- 6.3.6. WinRAR:3.x: Standard License – educational –EXT;
- 6.3.7. 7 zip (свободный доступ).

### 6.4. Перечень информационно-справочных систем и профессиональных баз данных:

6.4.1. <http://www.consultant.ru> – справочная правовая система «Консультант Плюс» (договор поставки № 6450 от 01.07.2015 г.);

6.4.2. <http://www.garant.ru> – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации «Гарант» (договор №866 о взаимном сотрудничестве от 01 сентября 2015 года);

6.4.3. <https://www.scopus.com/> – реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;

6.4.4. <https://apps.webofknowledge.com> – политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;

6.4.5. <http://www.elibrary.ru/> – база данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU;

## 7 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| № п/п | Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы  | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы   |
|-------|--|---|
| 1     | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, ауд. 3232.<br><i>Самарская обл., г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Спортивная, д. 8А.</i>  | Учебная аудитория на 24 посадочных места, укомплектованная специализированной мебелью (столы, стулья, учебная доска) и техническими средствами обучения (переносной проектор, переносной ноутбук, экран)  |
| 2     | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, ауд. 701.<br><i>Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Спортивная, д.7 Б</i> | Учебная аудитория на 24 посадочных места, укомплектованная специализированной мебелью (столы, стулья, учебная доска) и техническими средствами обучения: (нетбук, проектор мультимедиа)   |
| 3     | Помещение для самостоятельной работы, ауд. 3310а (читальный зал).<br><i>Самарская обл., г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Спортивная, д. 8А.</i>  | Помещение на 6 посадочных мест, укомплектованное специализированной мебелью (компьютерные столы, стулья) и оснащенное компьютерной техникой (6 рабочих станций), подключенной к сети «Интернет» и обеспечивающей доступ в электронную информационно-образовательную среду университета. |
| 4     | Помещение для хранения и профилактического   | Специальный инструмент и инвентарь для  |



|   |   |
|---|---|
| обслуживания учебного оборудования, ауд. 3203б. Самарская обл., г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Спортивная, д. 8А. | учебного оборудования: кисточки для очистки компьютеров и комплектующих, спирт, комплектующие и расходные материалы |
|---|---|

## **8 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **8.1 Виды и формы контроля по дисциплине**

Контроль уровня усвоенных знаний, освоенных умений и приобретенных навыков (владений) осуществляется в рамках текущего и промежуточного контроля в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

Текущий контроль освоения компетенций по дисциплине проводится при изучении теоретического материала, выполнении заданий на практических занятиях, выполнении индивидуальных заданий в форме деловой игры, дискуссии. Текущему контролю подлежит посещаемость обучающимися аудиторных занятий и работа на занятиях.

Итоговой оценкой освоения компетенций является промежуточная аттестация в форме зачета, проводимая с учетом результатов текущего контроля в 7 семестре на IV курсе очной формы обучения, в 8 семестре на IV курсе очно-заочной формы обучения и в 7 семестре на IV курсе заочной формы обучения.

### **8.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

#### *Оценочные средства для проведения текущей аттестации*

##### **Тематика проблемных дискуссий**

1. Управленческое консультирование и специфика оказания консультационных услуг в России: сущность понятия «Управленческое консультирование», специфика консалтинговых услуг в России, причины обращения к консультантам, модель профессиональной компетенции консультанта.

2. Консультирование и культура: уровни культуры, вопросы культуры при консультировании.

##### **Методика проведения проблемных дискуссий**

Тематика дискуссии и вопросы объявляются заранее. Лектор (ведущий, руководитель) во вступительном слове напоминает тему, цели и задачи дискуссии, предлагаемые вопросы для обсуждения.

После вводного слова ведущий начинает дискуссию постановкой вопроса или комментариями по проблеме, приглашает присутствующих высказать собственное мнение по первому вопросу. Он предоставляет слово желающим выступить, активно содействует естественному развитию обсуждения, втягивает в активный обмен мнениями всех участников.

Руководитель может задавать вопросы участникам разговора, ограничивать их, если они выходят за рамки обсуждаемой темы. Он может применять специальные приемы для повышения активности аудитории: подбадривать «противников»; заострять противоположные точки зрения; использовать противоречия, разногласия в суждениях выступающих, обращать доводы спорящего против него самого; предупреждать возможные возражения со стороны спорящих; создавать затруднительные ситуации, когда выдвигаются примеры, содержащие противоречивые моменты, сложные решения, делающие возможным появление различных точек зрения.

При руководстве дискуссией продуктивность выдвижения гипотез и идей повышается, если ведущий:

- дает время на обдумывание ответов;
- избегает неопределенных двусмысленных вопросов;
- обращает внимание на каждый ответ;

- изменяет ход рассуждения участников — расширяет мысль или меняет ее направленность (например, задает вопросы типа: «Какие еще сведения можно использовать? Какие еще факторы могут оказывать влияние? Какие здесь возможны альтернативы?» и т.д.);
- побуждает участников к углублению мысли (например, с помощью вопросов: «Итак, у вас есть ответ? Как вы к нему пришли? Как можно доказать, что это верно?»).

Ведущему следует поощрять участников спора, используя такие реплики, как: «интересная мысль», «хорошая постановка вопроса», «давайте разберемся, подумаем» и т.п. Он должен помогать выступающим в четкой формулировке мыслей, подборе нужных слов. Не нужно уходить от неожиданных вопросов, отказываться от обсуждения частных проблем, ссылаясь на их несоответствие плану дискуссии.

По результатам обсуждения проблемы ведущему необходимо сделать вывод и переходить к следующему вопросу.

### **Критерии и шкала оценки при проведении проблемных дискуссий:**

- оценка «зачтено» выставляется студентам, если они свободно владеют материалом, ярко и интересно представили свою работу аудитории; сумели ответить на вопросы аудитории; смогли предложить оригинальную идею для решения поставленной задачи.

- оценка «не зачтено» выставляется студентам, не владеющим основополагающими знаниями по поставленному вопросу, если они не могут использовать полученные умения и навыки в практической деятельности, путаются в терминологии и не исправляют своих ошибок после наводящих вопросов.

### **Тематика деловых игр**

1 Тема (проблема) «Анкетирование потенциальных клиентов»

Концепция игры Составление анкеты для определения потребностей в информационно-консультационных услугах и разработка регистрационной карточки клиента.

Роли:

- консультант;
- клиент.

Ожидаемый (е) результат (ы) Выработка навыков по анкетированию потенциальных клиентов консультационной организации.

2 Тема (проблема) «Организационное устройство консультационной организации».

Концепция игры Создание оптимальной организационной структуры управления консультационной организацией.

Роли:

- консультант;
- клиент.

Ожидаемый (е) результат (ы) Выработка навыков разработки организационной структуры управления консультационной организацией.

3 Тема (проблема) «Процесс консультирования».

Концепция игры Проведение консультации для клиента по решению конкретной проблемы (по этапам консультационной работы)

Роли:

- консультант;
- клиент.

Ожидаемый (е) результат (ы) Выработка навыков проведения консультации.

4 Тема (проблема) «Культура и этика консультанта».

Концепция игры Выявление моральных и этических норм поведения консультанта российской консультационной организации.

Роли:

- модератор;
- участники.

Ожидаемый (е) результат (ы). Выработка морального кодекса консультанта.

### **Методика проведения деловых игр**

Деловая (ролевая) игра является разновидностью имитационного моделирования - игровое построение, представляющее собой профессиональную ситуацию, и связанную с ней исполнение обучающимися определенных ролей.

Деловую игру можно рассматривать как способ интенсификации творческой мыслительной деятельности в условиях организации группового и коллективного взаимодействия по выработке последовательности решений в искусственно созданной ситуации. Деловая игра создает условия для глубокого и полного усвоения учебного материала на основе системного применения знаний в решении профессиональных проблем, она позволяет синтезировать знания из различных дисциплин, создает условия для творческого мышления в процессе анализа производственных ситуаций и поиска способов их решения.

Участие в деловой игре стимулирует развитие личностного потенциала обучающихся, их самореализацию и самоутверждение в творческих ситуациях игрового взаимодействия. Деловая игра формирует интерес и эмоционально-ценностное отношение к профессиональной и учебной деятельности. Особенностью деловой игры является ее двуплановость: играющий выполняет деятельность, связанную с решением конкретных задач, с другой – данная деятельность носит условный характер, позволяющий быть достаточно свободным, раскованным, выступая в определенной роли, студент в полной мере проявляет свои способности и возможности.

#### **Критерии и шкала оценки при проведении деловых игр:**

- оценка «зачтено» выставляется студентам, если они свободно владеют материалом, ярко и интересно представили свою работу аудитории; сумели ответить на вопросы аудитории; смогли предложить оригинальную идею для решения поставленной задачи.

- оценка «не зачтено» выставляется студентам, не владеющим основополагающими знаниями по поставленному вопросу, если они не могут использовать полученные умения и навыки в практической деятельности, путаются в терминологии и не исправляют своих ошибок после наводящих вопросов.

#### **Тематика индивидуальных заданий (проектов)**

1. Составить штатное расписание консультационной организации
2. Составить должностную инструкцию консультанта
3. Определить принципы подбора персонала для консультационной организации и оценить различные источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей.

#### **Методика выполнения индивидуальных заданий (проектов)**

Каждому обучающемуся выдается задание согласно индивидуального варианта. Обучающиеся выполняя задание, составляют алгоритмы решения, выявляют общие закономерности. Процесс решения носит соревновательный характер. Обучающиеся, справляющиеся с решением быстрее и правильнее получают дополнительный бал, который в дальнейшем влияет на получение накопительного результата формирования зачетного балла.

После выполнения всех заданий обучающиеся анализируют полученные решения. После обсуждения порядка и методики выполнения, делаются выводы с доказательством правильности полученных результатов.

#### **Критерии и шкала оценки при выполнении индивидуальных заданий (проектов):**

- оценка «зачтено» выставляется студентам, если они свободно владеют материалом, ярко и интересно представили свою работу аудитории; сумели ответить на вопросы аудитории; смогли предложить оригинальную идею для решения поставленной задачи.

- оценка «не зачтено» выставляется студентам, не владеющим основополагающими знаниями по поставленному вопросу, если они не могут использовать полученные умения и навыки в практической деятельности, путаются в терминологии и не исправляют своих ошибок после наводящих вопросов.

## *Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации*

Зачет проводится по билетам, содержащим 2 теоретических вопроса.

### *Перечень вопросов к зачету*

1. Опишите характер и цель управленческого консультирования
2. Развитие сферы управленческого консультирования
3. Сущность и виды управленческого консультирования
4. Причины обращения клиента к консультанту
5. Основные типы консультационных организаций
6. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта
7. Классификация консультационных услуг
8. Международная классификация консультационных услуг
9. Отечественная классификация консультационных услуг
10. Методология консультирования
11. Подготовка процесса консультирования
12. Диагноз проблем
13. Планирование действий
14. Внедрение принятых решений
15. Завершение процесса консультирования
16. Создание консультационных организаций
17. Разработка стратегий организаций
18. Структура консультационных организаций
19. Маркетинг консультационных услуг
20. Роль маркетологов в привлечении заказов
21. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг
22. Специфика товара – консультационная услуга
23. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг
24. Качество консультационной услуги
25. Особенности качества консультационной услуги
26. Оценка качества консультационной услуги
27. Инновационные процессы в управленческом консультировании
28. Консультирование и культура
29. Понимание культуры и уважение к ней
30. Уровни культуры
31. Вопросы культуры при консультировании.

## Пример билета для зачета

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика  
Профиль подготовки: Бухгалтерский учет, анализ и аудит  
Кафедра: Менеджмент и маркетинг

Дисциплина «Управленческое консультирование»

### Билет для зачета № 1

1. Сущность и виды управленческого консультирования.
2. Опишите методологию консультирования.

Составитель \_\_\_\_\_ О.В. Мамай

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ А.Г. Волконская

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Пример эталонного ответа на вопросы билета

1. Сущность и виды управленческого консультирования. Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Управленческое консультирование – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Анализ, работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: **нормативный** – консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту; **развивающий** – перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т.д.

Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список **типов консультационной деятельности**:

– **консультирование проекта** – консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;

– **консультирование процесса** – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;

– **консультирование через рефлекссию** – консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пре-

дела этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);

– **консультирование путем взаимообучения** – консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);

– **учебное консультирование** – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);

– **экспертное консультирование** – в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения

2. Опишите методологию консультирования. Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования затем отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

Диагноз, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинной операционной фазой. Его цель — изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. Другая цель — тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, — это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, — основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложении не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости выработываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

Завершение — пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим образом и все улажено к общему удовлетворению клиента и консультанта.

### 8.3 Критерии оценивания уровня сформированности компетенций

Оценка результатов обучения по дисциплине в форме уровня сформированности компонентов знать, уметь, владеть заявленных дисциплинарных компетенций проводится по 2-х бальной шкале оценивания путем выборочного контроля во время зачета.

Шкала оценивания зачета

| Результат зачета | Критерии   |
|------------------|--|
| «зачтено»        | Ответ обучающегося на вопрос должен быть полным и развернутым, ни в коем случае не зачитываться дословно, содержать четкие формулировки всех определений, касающихся указанного вопроса, подтверждаться фактическими примерами. Такой ответ должен продемонстрировать знание обучающимся материала лекций, базовой и дополнительной литературы |
| «не зачтено»     | Ответ обучающегося на вопрос содержит неправильные формулировки основных определений, прямо относящихся к вопросу, или обучающийся вообще не может их дать, как и подтвердить свой ответ фактическими примерами. Такой ответ демонстрирует незнание материала дисциплины   |

### 8.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Управленческое консультирование» проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (проблемные дискуссии, деловые игры, индивидуальные задания (проекты));
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ может осуществляться поэтапно и служит основанием для предварительной аттестации по дисциплине.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС по направлению подготовки в форме зачета.

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма проведения зачета – устно. Оценка по результатам зачета – «зачтено» и «не зачтено».

Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций, обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

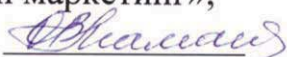
Краткая характеристика процедуры реализации текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице:

| № п/п | Наименование оценочного средства                  | Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций   | Представление оценочного средства в фонде                                    |
|-------|---|---|--|
| 1     | Проблемная дискуссия                              | Осуществляется по итогам каждого выступления. Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения  | Перечень вопросов для обсуждения, дискуссионных тем для проведения дискуссии |
| 2     | Деловая игра                                      | Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи  | Тема (проблема), концепция, ожидаемый результат по игре                      |
| 3     | Индивидуальное и (или) групповое задание (проект) | Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных заданий (проектов)                       |
| 4     | Зачет   | Проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса. При выставлении оценок учитывается уровень  | Комплект вопросов к зачету   |




|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | приобретенных компетенций обучающегося. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практико-ориентированными заданиями |  |
|--|--|---|--|


Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО).

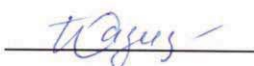
Рабочую программу разработал:  
профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
д-р экон. наук, доцент О.В. Мамай 

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
4 мая 2021 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент А. Г. Волконская 

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методической комиссии  
экономического факультета  
канд. экон. наук Н.Н. Липатова 

Руководитель ОПОП ВО  
канд. экон. наук, доцент Ю.Ю. Газизьянова 

Начальник УМУ  
канд. техн. наук, доцент С.В. Краснов 