

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

Одобрено  
решением Ученого совета  
от «29» июля 2023г.  
протокол № 2



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Института бизнеса  
и инновационных технологий

А.И. Садыкова

«29» июля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Основы управленческого консультирования»**

<b>Направление подготовки:</b>	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
<b>Профиль подготовки:</b>	Государственное управление
<b>Квалификация выпускника:</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения:</b>	Очно-заочная

Вологда 2023

### Цель и задачи дисциплины:

Цель курса - формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по вопросам организации и осуществления консалтинговых услуг в области управления, необходимых для правильной ориентации в вопросах, связанных с оказанием консультационных услуг, подбором консалтинговых организаций и заключения консультационных договоров для успешной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

### Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Основы управленческого консультирования» представляет собой самостоятельную дисциплину, выступающую составной частью образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» и относится к Б1.В.ДВ. ОПОП, вариативной части, дисциплинам по выбору.

Изучение дисциплины (модуля) осуществляется на основе результатов обучения по следующим дисциплинам (модулям): маркетинг персонала, документационное обеспечение управления, Управленческая документация, экономика труда, профессиональное развитие персонала, организация оплаты труда персонала, спссеминар, управление корпоративной социальной политикой, управление персоналом на государственной и муниципальной службе, институт государственной и муниципальной службы, управление изменениями, управление организационной культурой,.

Результаты обучения по дисциплине (модулю) лежат в основе освоения следующих дисциплин (модулей), практик: управление адаптацией персонала, деловая оценка персонала, научно-исследовательская работа.

### Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Содержание и шифр компетенции	Планируемые результаты обучения		
	Знания	Умения	Владения
ПК-1 Способен применять на практике основы кадрового планирования, маркетинга, найма персонала; разрабатывать и осуществлять программы и процедуры подбора, отбора, оценки, аттестации, профессионального развития персонала, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением	ПК-1.1. Знать порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; общие тенденции на рынке труда, отраслях и видах профессиональной деятельности; способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала; организации, проведения оценки и аттестации персонала; технологии и методы развития персонала и	Уметь собирать, анализировать, структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации и предложениях рынка труда; отбирать и применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора, отбора персонала; средства и методы оценки,	Владеть навыками применения на практике основ кадрового планирования, маркетинга, найма персонала; разработки и реализации программ и процедур подбора, отбора, оценки, аттестации, профессионального развития персонала, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением

		построения профессиональной карьеры	аттестации, развития персонала	
ПК-3	Способен разрабатывать и внедрять кадровую и управленческую документацию, оптимизировать документооборот, вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение документов в соответствии действующими нормативно-правовыми актами	ПК 3.1.-Знать порядок оформления, ведения, хранения кадровой и управленческой документации; порядок формирования, ведения банка данных о персонале и представления отчетности; основы документооборота и документационного обеспечения	Уметь администрировать процессы и документооборот обеспечения, оценки аттестации, развития профессиональной карьеры, обучения, адаптации и стажировки персонала	Способами разработки и внедрения кадровой управленческой документации, оптимизации документооборота

### **Объем и содержание дисциплины, структурированное по темам**

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 4 ЗЕТ, 144 часа. В том числе:

Аудиторных - 48 часов, из них:

Лекций - 24 часов;

Практических - 24 часов;

Самостоятельных - 60 часов;

Контроль самостоятельной работы - 36 часов;

Итоговый контроль - экзамен.

Содержание учебной дисциплины

#### ***Тема 1. Сущность управленческого консультирования***

Основной понятийный аппарат. Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике. Управленческое консультирование как направление современного менеджмента.

#### ***Тема 2. История управленческого консультирования***

Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом. Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ.

Управленческое консультирование в Японии.

#### ***Тема 3. Виды и формы консультирования***

Классификация видов управленческого консультирования в зависимости от целей и направленности. Типы управленческого консультирования в зависимости от целей и направленности.

#### ***Тема 4. Личностные и профессиональные особенности специалиста по управленческому консалтингу***

Психологический портрет управленческого консультанта. Профессиональные требования. Понятие «личный бренд». Консалтинговые фирмы и фрилансеры.

Функции консультанта (роли): диагностик, эксперт, аудитор, разработчик, идеолог, преподаватель, тренер, медиатор. Внутренние и внешние консультанты. Специализация консультантов. Формы консультаций. Аутсорсинг.

**Тема 5. Организация деятельности службы управленческого консультирования**

Иерархические ступени, отделы и сектора службы управленческого консультирования.

Организационно-содержательные схемы консультационных фирм и компаний в опыте стран западной Европы, США и России. Основы организации службы управленческого консультирования.

**Тема 6. Основные этапы деятельности управленческого консультанта**

Подготовительные действия управленческого консультанта. Подготовительные мероприятия. График управленческого консультационного процесса. Основное обследование. Отчетность о работе.

**Тема 7. Методы работы управленческого консультанта**

Традиционные методы работы управленческого консультанта: наблюдение, интервью, письменные вопросники, беседа.

Анализ организационной структуры клиентной организации. Изучение тенденций и первопричин проблем методом контент-анализа. Метод «оценочной решетки». Метод «граф-проблем». Метод оценки организационного климата клиентной организации.

**Тема 8. Модели управленческой консультационной деятельности**

Модель «эксперт-клиент». Модель «доктор-пациент». Модель «групповое сотрудничество». Модель «анализ потенциальных проблем (АПП)».

**Тема 9. Управленческое консультирование в условиях антикризисного управления**

Программа реализации управленческого консультационного цикла. Пути разрешения основных кризисных моментов в деятельности клиентной бизнес- организации. Затраты, связанные с реализацией программы управленческого консультирования. Подготовка предложений по разрешению кризисной ситуации.

**Тема 10. Тактика и оценка внедрения нововведений**

Начало внедрения нововведения, его целевые установки. Темп и объем внедрения нововведения. Информирование и стимулирование. Управление внедрением нововведений.

Затруднения при оценке эффективности внедрения нововведения. Индикаторы и основные вопросы определения полноты и корректности результатов управленческого консультирования.

4.3. Календарно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов, тем	Количество часов по учебному плану			
		Общая трудоемкость	Аудиторная нагрузка В том числе	Самостоятельная работа	Контроль самостоятельн

		ть студентов (часов)	о	Лекци и	Семина Р		ой работы
1	Тема 1. Сущность управленческого консультирован ия	12	4	2	2	6	2
2	Тема 2. История управленческого консультирован ия	12	4	2	2	6	2
3	Тема 3. Виды и формы консультирован ия	14	4	2	2	6	4
4	Тема 4. Личностные и профессиональн ые особенности специалиста по управленческом у консалтингу	14	4	2	2	6	4
5	Тема 5. Организация деятельности службы управленческого консультирован ия	14	4	2	2	6	4
6	Тема 6. Основные этапы деятельности управленческого консультанта	14	4	2	2	6	4
7	Тема 7. Методы работы управленческого консультанта	18	8	4	4	6	4
8	Тема 8. Модели управленческой консультационн ой деятельности	14	4	2	2	6	4
9	Тема 9. Управленческое консультирован ие в условиях антикризисного управления	14	4	2	2	6	4
10	Тема 10. Тактика и оценка	18	8	4	4	6	4

	внедрения нововведений						
	ИТОГО:	144	48	24	24	60	36

## 5. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### Тематика контрольных работ

- Управленческое консультирование - ведущая составляющая решения проблем организации.
- Организация деятельности службы управленческого консультирования.
- Процедура традиционного и нетрадиционного подхода в управленческом консультировании.
- Управленческое консультирование в условиях антикризисного управления.
- Содержательно-организационные аспекты деятельности управленческого консультанта.
- Основные этапы деятельности управленческого консультанта.
- Традиционные методы работы управленческого консультанта.
- Нетрадиционные методы работы управленческого консультанта.
- Модели управленческой консультационной деятельности.
- Особенности организации службы управленческого консультирования в РФ.
- Технология управленческой консультационной деятельности в условиях клиентной организации малого бизнеса.
- Внутрифирменное управленческое консультирование в транснациональных компаниях.
- Информационное обеспечение деятельности управленческого консультанта.
- Образовательная направленность управленческого консультирования.
- Особенности индивидуального управленческого консультирования.
- Управленческое консультирование в условиях новой экономики.
- Подготовка кадров в службе управленческого консультирования.
- Социально-психологические аспекты управленческого консультирования.
- Перспективы развития управленческого консультирования в глобальном информационном сообществе.
- Управленческое консультирование: управление внедрением нововведений.
- Характеристика моделей управленческой консультационной деятельности.
- Метод оценки организационного климата в клиентной организации.
- Пути разрешения основных кризисных моментов в деятельности организации.
- Основные черты управленческого консультирования в условиях кризисного управления.
- Аналитико-экспертная сфера управленческого консультирования.
- Аналитико-организационная сфера управленческого консультирования.
- Управленческое консультирование как ключевое направление современного менеджмента.
- Содержание диагностической работы управленческого консультанта.
- Специфика профессиональной позиции консультанта в организации.
- Особенности организации личностно-ориентированного направления в управленческом консультировании.
- Коучинг как личностное и организационное консультирование.
- Кадровое консультирование как средство развития организации.
- Оценка результатов управленческого консультирования.
- Основные направления деятельности управленческого консультанта в организации.
- Управленческое консультирование: определение профессиональной компетентности.

Консультативная помощь в продвижении по службе, поддержании и сохранении работоспособности.

Основные направления деятельности управленческого консультанта в организации.

### *Перечень вопросов для подготовки к экзамену.*

Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.

Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.

Особенности управленческого консультирования в РФ.

Особенности управленческого консультирования в Японии.

Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.

Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.

Понятие обучающего консультирования.

Профессиональный подход к управленческому консультированию.

Внутреннее и внешнее консультирование.

Характерные черты управленческого консультирования.

Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.

Роли консультанта в управленческом консультировании.

Роли клиента в управленческом консультировании.

Понятие клиента консалтинговых организаций.

Основные типы консалтинговых организаций.

Формы оказания услуг российскими консультантами.

Управленческое консультирование как деловая услуга.

Цели и задачи управленческого консультирования.

Принципы управленческого консультирования.

Основные формы установления цен на консультационные услуги.

Классификация управленческого консультирования.

Предмет управленческого консультирования.

Методы управленческого консультирования.

Этапы развития управленческого консультирования.

Понятие процесса управленческого консультирования.

Основные типы консультационных договоров.

Этап подготовки в управленческом консультировании.

Особые условия составления консультационных договоров.

Этап диагноза в управленческом консультировании.

Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.

Этап планирования действий в управленческом консультировании.

Контроль в процессе управленческого консультирования.

Этап внедрения в управленческом консультировании.

Определение экономического эффекта от работы консультанта.

Стадии и этапы управленческого консультирования.

Оформление результатов работы консультанта.

Индивидуальное консультирование руководителя. Коучинг. Концепция «раскрепощенного менеджера».

Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

Сферы управленческого консультирования.

Организационная структура службы управленческого консультирования.

Начальные действия и подготовительные мероприятия управленческого консультирования.

Методы организационной консультационной деятельности.

Метод дерева целей в управленческом консультировании.  
Метод граф проблем в управленческом консультировании.  
Методы оценки организационного климата в организации.  
Профессиональная этика в консультационной работе.  
Классификация основных факторов внешней и внутренней деловой среды, влияющих на организацию консалтинга.  
Мотивы обращения предприятий к консультантам.  
Проблемы в развитии консалтинга  
Три основных продукта консалтинга: экспертная оценка, совместное достижение и новые компетенции.  
Определение сопроводительного обучающего консалтинга, особенности механизма организации консультационных услуг.  
Психологический портрет управленческого консультанта. Профессиональные требования.  
Функции консультанта (роли): диагностик, эксперт, аудитор, разработчик, идеолог, преподаватель, тренер, медиатор.  
Внутренние и внешние консультанты. Специализация консультантов. Формы консультаций.  
Использование тренинга в консалтинге.  
Оценка потребностей обучения. Подготовка программ обучения. Методы обучения руководства и персонала.  
Выявление сущности проблемы бизнеса как наиболее сложная задача консалтингового процесса.  
Понимание и создание связи между нуждами клиента и возможностями фирмы консультанта.

## **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### ***Основная литература***

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453486> (дата обращения: 07.05.2021).

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469062> (дата обращения: 07.05.2021).

### ***Дополнительная литература***

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472268> (дата обращения: 07.05.2021).

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

На семинарские занятия вынесены темы, требующие глубокого теоретического освоения материала. Групповые обсуждения этих тем студентами совместно с преподавателем должно привести к пониманию системных взаимосвязей между 10 анализируемыми процессами и явлениями. Изучение дискуссионных вопросов, связанных с управленческим консультированием, должно сформировать у студентов готовность к



более тщательному и разностороннему изучению проблем государственного и муниципального управления. Обсуждение вопросов может быть проведено в форме тренинга, «круглого стола», работы в микрогруппах путем разделения студентов на команды из 4-5 человек, либо разбора кратких сообщений студентов с практическими примерами из истории по актуальным проблемам изучаемых тем. Одной из задач является привитие и закрепление у обучаемых навыков и умений подготовки устных сообщений и презентации сообщений.

### ***Темы семинарских занятий***

#### ***Семинар 1. История управленческого консультирования***

##### ***Вопросы для обсуждения:***

Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом.

Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ.

Управленческое консультирование в Японии.

#### ***Семинар 2. Виды и формы консультирования***

##### ***Вопросы для обсуждения:***

Классификация видов управленческого консультирования в зависимости от целей и направленности.

Типы управленческого консультирования в зависимости от целей и направленности.

Аналитическая деятельность управленческого консультанта.

Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

#### ***Семинар 3. Личностные и профессиональные особенности специалиста по управленческому консалтингу***

##### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Психологический портрет управленческого консультанта.

2. Консалтинговые фирмы и фрилансеры. Темы докладов и рефератов:

1. Функции консультанта (роли): диагностик, эксперт, аудитор, разработчик, идеолог, преподаватель, тренер, медиатор. Аутсорсинг.

#### ***Семинар 4. Организация деятельности службы управленческого консультирования***

##### ***Вопросы для обсуждения:***

Иерархические ступени, отделы и сектора службы управленческого консультирования.

Организационно-содержательные схемы консультационных фирм и компаний в опыте стран западной Европы, США и России.

Основы организации службы управленческого консультирования.

Документационное обеспечение деятельности управленческого консультанта.

#### ***Семинар 5. Основные этапы деятельности управленческого консультанта***

##### ***Вопросы для обсуждения:***

Причины, обуславливающие обращение к управленческому консультанту.

Содержательные и организационные аспекты условных ролей, выполняемых управленческим консультантом.

Управленческий консультант в роли «врача».

Управленческий консультант в роли «педагога-инструктора».

#### ***Семинар 6. Методы работы управленческого консультанта***

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность традиционного подхода в управленческом консультировании.
2. Основные особенности нетрадиционного подхода в управленческом консультировании.
3. Основные фазы и шаги процесса нетрадиционного управленческого консультирования.
4. Основные фазы и шаги процесса нетрадиционного управленческого консультирования.

### **Семинар 7. Модели управленческой консультационной деятельности**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Модель «эксперт-клиент» в работе управленческого консультанта.
- Модель «доктор-пациент».
- Модель «групповое сотрудничество».
- Модель «анализ потенциальных проблем (АПП)».

### **Семинар 8. Управленческое консультирование в условиях антикризисного управления**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Программа реализации управленческого консультационного цикла.
- Пути разрешения основных кризисных моментов в деятельности клиентной бизнес-организации.
- Затраты, связанные с реализацией программы управленческого консультирования.
- Подготовка предложений по разрешению кризисной ситуации.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

[www.garant.ru](http://www.garant.ru)

Административно-управленческий портал (электронные учебные пособия, научные монографии, статьи) / <http://www.aup.ru>

<http://www.rosim.ru/>

<http://www.economy.gov.ru>

<http://mon.gov.ru>

<http://www.minzdravsoc.ru>

<http://www.rostrud.ru>

<http://www.mkrf.ru>

<http://www.minstm.gov.ru>

<http://www.minregion.ru>

<http://www.gosuslugi.ru/ru>

## **9. Информационные технологии**

В ходе освоения дисциплины при проведении аудиторных занятий используются следующие образовательные технологии: лекции, практические и лабораторные занятия с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (лекции с применением мультимедийных технологий, разбор кейсов; на практических занятиях в форме групповых дискуссий, с использованием деловых игр; в рамках лабораторных занятий: компьютерные симуляции, тренинги). С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся возможна организация встреч с представителями российских компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

При организации самостоятельной работы используются следующие образовательные технологии: подготовка рефератов, докладов, аналитических отчетов, самостоятельная работа студентов с необходимой литературой и источниками Интернет.

## **Инновационные технологии активного обучения квазипрофессиональной деятельности студентов:**

Роль этих методов в формировании компонентов формируемых компетенций и их интеграция в учебный процесс, имитирующем профессиональную деятельность. Это будет происходить за счет использования метода проекта.

Результатом обучения на основе проектной технологии является освоение её студентами, а затем умение применить в своей практической деятельности в органах и организациях, как инструмента достижения целей.

Данная технология предполагает активизацию мышления студентов; высокую степень вовлеченности в учебный процесс; взаимодействие студентов между собой и с преподавателем; творческий характер занятий; освоение материала в сжатые сроки; обязательную презентацию.

Формы проекта: групповая, монопредметная, краткосрочная (мини-проект), информационные, практико-ориентировочные, творческие.

Проекты выполняются студентами в рамках самостоятельной работы и представляются результаты проектной деятельности на семинарских занятиях.

Этапы:

- 1) Определение темы проекта (задание в рамках самостоятельной работы),
- 2) Определение сбора анализа, информации и формы отчета. Распределение обязанностей и заданий между членами команды.

Сбор информации.

Анализ информации, оформление результатов, формулировка выводов.

Представления проекта - презентация.

Подведение итогов.

Одновременно в рамках проектной деятельности реализуются и такие активные методы проведения занятий как:

моделирование (наглядное представления количественного анализа);

тренинг коммуникативности (обучение аудитории в процессе взаимодействующей малой группы).

## **10. Материально-техническое обеспечение.**

Кафедра «ЭТиКУ», соответствует требованиям обеспечения подготовки в рамках **дисциплин**

В распоряжении кафедры находятся две аудитории, полностью оснащенные необходимым учебным оборудованием.

Кроме того, при организации занятий по дисциплинам, читаемым кафедрой «ЭТиКУ», используется лаборатория в составе:

Сервер Sun Fire- 1 шт.

1<омпьютеры:Стед Popular, 1500 Mhgz, ОЗУ 256 Mb, HDD 40 Gb - 18 шт.

Принтеры:

Принтер HP-1100 - 1 шт.

Принтер HPLJ-1200 - 1 шт.

Принтер HPLJ-1005W - 1 шт.

Принтер Laser Jet 6P - 1 шт.

Сканеры:

Jet 5P - 1 шт.

EPSONPerfectionV30 -2 шт

Проекторы:

Sharp PG - A20X LCD 2000 Ansi -2 шт.

Проектор HITACHI CP-S210 - 1 шт.

Копировальный аппарат CANON FC - 1 шт.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания*			
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-1	Знать: порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; общие тенденции на рынке труда, отраслях и видах профессиональной деятельности; способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала; организации, проведения оценки и аттестации персонала; технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок.
	Уметь: собирать, анализировать информацию об особенностях кадрового потенциала организации рынка труда; отбирать и применять методики поиска, привлечения персонала; средства и методы развития персонала	При решении стандартных задач не продемонстрированы некоторые основные умения и навыки. Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, некоторые - на уровне хорошо закрепленных навыков. Решены все основные задачи с отдельными несущественными ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, без недочетов.
	Владеть: навыками применения на практике основ кадрового планирования, маркетинга, найма персонала; разработки и реализации программ и процедур подбора, отбора, оценки, аттестации, профессионального развития персонала, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Отсутствует опыт профессиональной деятельности. Не выражена личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию	Имеется минимальный опыт профессиональной деятельности Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию слабо выражена	Имеется опыт профессиональной деятельности Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию достаточно выражена, но существенных достижений в профессиональной деятельности на данный момент нет.	Имеется значительный опыт по некоторым видам профессиональной деятельности. Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию ярко выражена. Имеются существенные профессиональные достижения.

ПК-3	Знать порядок оформления, ведения, хранения кадровой и управленческой документации; порядок формирования, ведения банка данных о персонале и представления отчетности; основы документооборота и документационного обеспечения	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок.
	Уметь администрировать процессы и документооборот обеспечения, оценки аттестации, развития профессиональной карьеры, обучения, адаптации и стажировки персонала	При решении стандартных задач не продемонстрированы некоторые основные умения и навыки. Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения, некоторые - на уровне хорошо закрепленных навыков. Решены все основные задачи с отдельными несущественными ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, без недочетов.
	Способами разработки и внедрения кадровой управленческой документации, оптимизации документооборота)	Отсутствует опыт профессиональной деятельности. Не выражена личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию	Имеется минимальный опыт профессиональной деятельности Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию слабо выражена	Имеется опыт профессиональной деятельности Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию достаточно выражена, но существенных достижений в профессиональной деятельности на данный момент нет.	Имеется значительный опыт по некоторым видам профессиональной деятельности. Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию ярко выражена. Имеются существенные профессиональные достижения.

## 1. Примеры контрольных заданий, иных материалов для оценки знаний, умений, навыков

### 2. Перечень вопросов для подготовки к экзамену.

Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.  
 Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.  
 Особенности управленческого консультирования в РФ.

Особенности управленческого консультирования в Японии.  
Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.  
Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.  
Понятие обучающего консультирования.  
Профессиональный подход к управленческому консультированию.  
Внутреннее и внешнее консультирование.  
Характерные черты управленческого консультирования.  
Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.  
Роли консультанта в управленческом консультировании.  
Роли клиента в управленческом консультировании.  
Понятие клиента консалтинговых организаций.  
Основные типы консалтинговых организаций.  
Формы оказания услуг российскими консультантами.  
Управленческое консультирование как деловая услуга.  
Цели и задачи управленческого консультирования.  
Принципы управленческого консультирования.  
Основные формы установления цен на консультационные услуги.  
Классификация управленческого консультирования.  
Предмет управленческого консультирования.  
Методы управленческого консультирования.  
Этапы развития управленческого консультирования.  
Понятие процесса управленческого консультирования.  
Основные типы консультационных договоров.  
Этап подготовки в управленческом консультировании.  
Особые условия составления консультационных договоров.  
Этап диагноза в управленческом консультировании.  
Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.  
Этап планирования действий в управленческом консультировании.  
Контроль в процессе управленческого консультирования.  
Этап внедрения в управленческом консультировании.  
Определение экономического эффекта от работы консультанта.  
Стадии и этапы управленческого консультирования.  
Оформление результатов работы консультанта.  
Индивидуальное консультирование руководителя. Коучинг. Концепция «раскрепощенного менеджера».  
Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.  
Сферы управленческого консультирования.  
Организационная структура службы управленческого консультирования.  
Начальные действия и подготовительные мероприятия управленческого консультирования.  
Методы организационной консультационной деятельности.  
Метод дерева целей в управленческом консультировании.  
Метод граф проблем в управленческом консультировании.  
Методы оценки организационного климата в организации.  
Профессиональная этика в консультационной работе.  
Классификация основных факторов внешней и внутренней деловой среды, влияющих на организацию консалтинга.  
Мотивы обращения предприятий к консультантам.  
Проблемы в развитии консалтинга  
Три основных продукта консалтинга: экспертная оценка, совместное достижение и новые компетенции.  
Определение сопроводительного обучающего консалтинга, особенности механизма организации консультационных услуг.

Психологический портрет управленческого консультанта. Профессиональные требования.  
 Функции консультанта (роли): диагностик, эксперт, аудитор, разработчик, идеолог, преподаватель, тренер, медиатор.  
 Внутренние и внешние консультанты. Специализация консультантов. Формы консультаций.  
 Использование тренинга в консалтинге.  
 Оценка потребностей обучения. Подготовка программ обучения. Методы обучения руководства и персонала.  
 Выявление сущности проблемы бизнеса как наиболее сложная задача консалтингового процесса.  
 Понимание и создание связи между нуждами клиента и возможностями фирмы консультанта.

## МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 2 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся;          Стулья обучающихся;          Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;          Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;          Письменный стол педагогического работника;          Стул педагогического работника;          Кафедра;          Магнитно-маркерная доска;          Мультимедийный проектор;          Экран;          Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к</p>	<p>160019,          Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж,          помещение № 2 (25,2 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i>  <a href="#">(Ссылка на файл договора)</a></p>
--	--	---------------	--	---



электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии				
<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 4 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Письменные столы обучающихся;          Стулья обучающихся;          Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;          Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;          Письменный стол педагогического работника;          Стул педагогического работника;          Кафедра;          Магнитно-маркерная доска;          Мультимедийный проектор;          Экран;          Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>160019,          Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 4 (21,6 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года  <a href="#">(Ссылка на файл договора)</a></p>
<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 5 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Письменные столы обучающихся;          Стулья обучающихся;</p>	<p>160019,          Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 5 (19,6 кв.м)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года  <a href="#">(Ссылка на файл договора)</a></p>

<p>Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Письменный стол педагогического работника;</p> <p>Стул педагогического работника;</p> <p>Кафедра;</p> <p>Магнитно-маркерная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Экран;</p> <p>Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 6 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Компьютерные столы обучающихся;</p> <p>Стулья обучающихся;</p> <p>Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Письменный стол педагогического работника;</p> <p>Стул педагогического работника;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Интерактивная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Ноутбуки с возможностью</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 6 (18 кв..м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> <a href="#">(Ссылка на файл договора)</a></p>

<p>подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 7 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Компьютерные столы обучающихся;</p> <p>Стулья обучающихся;</p> <p>Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Письменный стол педагогического работника;</p> <p>Стул педагогического работника;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Интерактивная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 7 (18,5 кв. м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i>  <a href="#">(Ссылка на файл договора)</a></p>
<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 13 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том</b></p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 13 (19,7 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025</i></p>



<p><b>числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Компьютерные столы обучающихся;</p> <p>Стулья обучающихся;</p> <p>Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Письменный стол педагогического работника;</p> <p>Стул педагогического работника;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Интерактивная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				<p>года (<a href="#">Ссылка на файл договора</a>)</p>
<p><b>Помещение № 1 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Письменный стол обучающегося;</p> <p>Стул обучающегося;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии;</p> <p>Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 1 (12,2 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (<a href="#">Ссылка на файл договора</a>)</p>

информационно-образовательной среде соискателя лицензии				
<p><b>Помещение № 3 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Письменный стол обучающегося;          Стул обучающегося;          Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;          Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;          Стеллаж для учебно-методических материалов;          Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);          Моноблоки (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 3 (16,2 кв.м.)</p>	Аренда	Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i>  <i>(<a href="#">Ссылка на файл договора</a>)</i></p>
<p><b>Помещение № 12 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</b></p> <p>Письменные столы;          Стулья;          Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;          Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;          Стеллаж для учебно-методических материалов;          Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);          Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии;          Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 12 (18,1 кв.м.)</p>	Аренда	Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i>  <i>(<a href="#">Ссылка на файл договора</a>)</i></p>

сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии				
--	--	--	--	--

