

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»



**УТВЕРЖДАЮ:**

Первый проректор

А.А. Каракозов

«31» марта 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.01 Основы управленческого консультирования**  
(наименование дисциплины согласно учебному плану)

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления / специальности)

Направленность (профиль): «Менеджмент организаций»  
( магистерской программы)

Программа: магистратура  
( магистратура)

Форма обучения: очная, заочная  
(очная, заочная, очно-заочная)

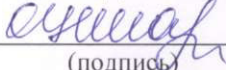
Форма обучения:	Очная	Заочная
Семестр(ы)	2	2
Общая трудоёмкость в з.е./часах	6,5/234	6,5/234
Контактная работа (час.), в том числе:	89	20
лекции (час.)	34	6
лабораторные работы (час.)	-	-
практические (семинарские) занятия (час.)	51	8
Самостоятельная работа (час.), в том числе:	109	178
курсовой проект (работа) (семестр/час.)	-	-
Контроль (экзамен, час./зачёт)	экзамен, 36	экзамен, 36

Донецк, 2023 г.

Рабочая программа дисциплины «Основы управленческого консультирования» составлена в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Менеджмент организаций») для 2023 года приёма очной, заочной форм обучения.

Составитель:

заведующий кафедрой менеджмента и хозяйственного права,

к.э.н., доцент  Шарнопольская Оксана Николаевна  
(подпись) (Ф.И.О.)

Рабочая программа **рассмотрена и утверждена** на заседании кафедры менеджмента и хозяйственного права.

Протокол от «14»марта 2023 года № 7

Заведующий кафедрой  Шарнопольская О.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Рабочая программа **одобрена учебно-методической комиссией** ДонНТУ по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Протокол от «27» марта 2023 года №4

Председатель  Шарнопольская О.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Рабочая программа **продлена** для 20\_\_ года приёма на заседании кафедры менеджмента и хозяйственного права.

Протокол от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Рабочая программа **продлена** для 20\_\_ года приёма на заседании кафедры менеджмента и хозяйственного права.

Протокол от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Рабочая программа **продлена** для 20\_\_ года приёма на заседании кафедры менеджмента и хозяйственного права.

Протокол от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

## 1 ОБЪЕКТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Трансформация экономики и переход ее на новый качественный уровень обуславливают актуальность изучения дисциплины «Основы управленческого консультирования», которая рассматривает управленческое консультирование как самостоятельную область деятельности, анализирует основные принципы построения консультант-клиентских отношений и этапы реализации консультационного проекта. Дисциплина интегрирует теоретические и практические знания и навыки обучающихся и дает представление об общих принципах использования внешних и внутренних консультантов для повышения конкурентоспособности государственных и коммерческих организаций.

Цель дисциплины – формирование знаний по теории и практике управленческого консультирования коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм и видов деятельности.

В результате освоения дисциплины студент должен

*знать*: особенности консультационных услуг, компоненты бюджета консультационного проекта, принципы построения консультант-клиентских отношений; содержание, методы и инструменты управленческого анализа; цели, задачи, этапы управленческого консультирования, методологические принципы в построении стратегии консультирования, основы системного подхода в диагностике и решении проблем клиентской организаций; технологические особенности консультирования государственных и негосударственных предприятий (организаций) по вопросам ценообразования, качества и эффективность работы консультантов;

*уметь*: ориентироваться в мире управленческого консультирования; планировать и осуществлять организационную диагностику, обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в клиентской организации для решения стратегических и тактических задач; принимать управленческие решения на основе организационной диагностики для выработки рекомендаций по проведению изменений в клиентской организации;

*владеть*: навыками оказания консалтинговых услуг по вопросам совершенствования хозяйственной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм; навыками самостоятельной аналитической работы в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, аналитического обобщения получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в соответствии с целями управленческого консультирования.

Перечисленные результаты обучения являются основой для формирования следующих компетенций:

ПК-5. Способен к поиску, анализу и оценке информации для подготовки и принятия обоснованных управленческих решений, а также разработки и реализации программы устойчивого развития предприятия с использованием современных методов планирования и прогнозирования.

ПК-7. Способен оказывать консалтинговые услуги коммерческим и некоммерческим организациям различных организационно-правовых форм по вопросам совершенствования их хозяйственной деятельности.

## 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ

Дисциплина относится к Блоку 1 дисциплин (модулей) учебного плана, формируемых участниками образовательных отношений.

Базируется на знаниях, умениях и навыках, которые студент приобрел при освоении предшествующих дисциплин: «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Менеджмент организаций», «Управление устойчивым развитием», «Методология и методы научных

исследований», «Кросскультурный менеджмент».

Знания, умения и навыки, приобретенные при освоении данной дисциплины, реализуются студентом при прохождении и написании отчетов по производственной практике, преддипломной практике и НИРС, написании магистерской диссертационной работы.

### 3 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Распределение учебных часов по темам дисциплины и видам занятий

Наименование тем (содержательных модулей)	Количество часов: очная, о-з., заочная				
	Всего	В том числе			
		Лекции	Лабор.	Практ. (Семин.)	СРС
Модуль 1. Теоретические и методологические основы управленческого консультирования					
Тема 1. Консультационная деятельность: виды и особенности консультационных услуг.	10/10,5	2/0,5	-	2/0	6/10
Тема 2. Миссия, цель и задачи управленческого консультирования.	10/10,5	2/0,5	-	2/0	6/10
Тема 3. Внешний и внутренний консалтинг.	10/11,5	2/1	-	2/0,5	6/10
Тема 4. Основные методологические подходы и стадии консультационного процесса.	10/11,5	2/1	-	2/0,5	6/10
Тема 5. Управленческое консультирование организационных изменений и методы выявления организационных патологий.	12/12	2/1	-	4/1	6/10
Модуль 2. Технология и методы консультационной деятельности в различных сферах управленческого консалтинга					
Тема 6. Классификация методов и характеристика технологии консалтинга.	13/13	2/1	-	4/2	7/10
Тема 7. Методы консультирования по вопросам управления человеческими ресурсами.	13/14	2/1	-	4/2	7/11
Тема 8. Управление консалтинговой организацией: структура, организация труда и профессиональная этика консультантов.	13/13	2/0	-	4/2	7/11
Тема 9. Консалтинг по вопросам управления государственными и негосударственными предприятиями.	11/12	2/0	-	2/0	7/12
Тема 10. Консультационные услуги по вопросам финансовой деятельности.	13/12	2/0	-	4/0	7/12
Тема 11. Консультирование по вопросам управления	13/12	2/0	-	4/0	7/12

производством.					
Тема 12. Управленческое консультирование по вопросам маркетинга и сбыта продукции и услуг.	13/12	2/0	-	4/0	7/12
Тема 13. Информационные технологии - сфера деятельности управленческого консалтинга.	13/12	2/0	-	4/0	7/12
Модуль 3. Особенности практической реализации теоретических положений по управленческому консалтингу в хозяйственной деятельности предприятий					
Тема 14. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.	13/12	2/0	-	4/0	7/12
Тема 15. Качество, результативность и эффективность консультирования.	14/12	2/0	-	4/0	8/12
Тема 16. Состояние рынка консультационных услуг.	15/12	4/0	-	3/0	8/12
Контактная работа (дополнительная)	4/6				
Курсовая работа	-	-	-	-	-
Курсовая работа	-	-	-	-	-
Итого по видам занятий	198/198	34/6	-	51/8	109/178
Контроль	36/36	-	-	-	-
Итого:	234/234	34/6	-	51/8	109/178

### Формирование компетенций в результате освоения тем дисциплины

Компетенции	Темы дисциплины, нацеленные на выработку компетенции
ПК-5	Темы 1-16
ПК-7	Темы 1-16

### 3.2 Лекции

#### Модуль 1. Теоретические и методологические основы управленческого консультирования

##### Тема 1. Консультационная деятельность: виды и особенности консультационных услуг.

Содержание темы 1: Значение и содержание курса «Основы управленческого консультирования». Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Возникновение и развитие консультирования как бизнеса знаний. Особенности консалтинговых услуг. Классификация групп консалтинговых услуг. Субъекты и объекты консультирования. Причины стремительного развития управленческого консультирования на мировом рынке. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития. Виды консультационных услуг.

Литература к теме 1: [1, 2]

##### Тема 2. Миссия, цель и задачи управленческого консультирования.

Содержание темы 2: Миссия, цели и задачи консультирования как бизнеса. Основные продукты консультационных услуг. Роль управленческого консультирования. Особенности

рынка консультационных услуг. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса. Масштабы консалтинговых услуг в мире.

Литература к теме 2: [\[1, 2\]](#)

### **Тема 3. Внешний и внутренний консалтинг.**

Содержание темы 3: Характеристика и особенности внутреннего консультирования.

Процесс целенаправленного формирования служб внутренних консультантов в мире.

Принципы организации деятельности внутренних консультантов. Положительные и отрицательные стороны внутренних консультантов. Внешнее консультирование – требования к организации консалтинговой деятельности. Сравнительная характеристика внешнего и внутреннего консультирования. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Анализ предложений консультантов.

Литература к теме 3: [\[1, 2\]](#)

### **Тема 4. Основные методологические подходы и стадии консультационного процесса.**

Содержание темы 4: Основные этапы консультационного процесса, задача консультанта на каждом этапе. Субъекты и объекты консультирования. Стадии процесса консультирования. Типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков. Основные методологические подходы и стадии консультационного процесса. Экспертное консультирование. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования. Техническое задание консультанту. Этапы консультирования в различных моделях консультирования. Функции клиента и консультанта в различных моделях.

Литература к теме 4: [\[1, 2, 3\]](#)

### **Тема 5. Управленческое консультирование организационных изменений и методы выявления организационных патологий.**

Содержание темы 5: Характеристика изменений и сопротивления изменениям. Основные методы управления изменениями в организациях. Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Послепроектная стадия. Организационная интервенция в управленческом консультировании. Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Литература к теме 5: [\[1, 2\]](#)

## **Модуль 2. Технология и методы консультационной деятельности в различных сферах управленческого консалтинга**

### **Тема 6. Классификация методов и характеристика технологии консалтинга.**

Содержание темы 6: Классификация методов консультирования по принципу выделения их групп и этапам консультационного процесса. Методический аппарат консультирования. Методический инструментарий. Методология консультирования. Основные пути получения данных консультантами для анализа ситуации, сложившейся на предприятии клиента. Методы, снижающие сопротивление работников организационным изменениям. Консультационные



методы решения управленческих проблем. Универсальные методики консалтинга. Условия применения «сессии стратегического планирования» и «мозгового штурма».

Литература к теме 6: [1, 2, 3]

### **Тема 7. Методы консультирования по вопросам управления человеческими ресурсами.**

Содержание темы 7: Консультирование по вопросам использования человеческих ресурсов. Цель диагностики управления человеческими ресурсами. Управленческое консультирование по кадровой политике и мотивации человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов, используемые в процессе консультирования. Мотивационные инструменты, используемые консультантами. Проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами. Эффективное сотрудничество консультанта и клиента.

Отношения «консультант – клиент». Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги. Принципы организации консультант-клиентских отношений. Роль консультанта в реализации принятых решений. «Золотое правило» консультирования. Определение необходимости активного сотрудничества клиента с консультантом. «Система клиента». Содержание завершающего консультационного отчета.

Литература к теме 7: [1, 2]

### **Тема 8. Управление консалтинговой фирмой: структура, организация труда и профессиональная этика консультантов.**

Содержание темы 8: Организация деятельности консультирующих фирм. Экономика и стратегия консультационной организации. Экономическая основа бизнеса консалтинговых фирм. Клиент и консалтинговая фирма. Консультант и консалтинговая фирма. Клиент и консультант. Структура управления консультационной фирмой. Правовые формы консалтингового бизнеса. Организационные структуры управленческого консалтинга и их характеристика. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы. Подбор, обучение и оплата труда консультационной организации. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации. Кадровое обеспечение деятельности консалтинговых фирм.

Литература к теме 8: [1, 2, 3]

### **Тема 9. Консалтинг по вопросам управления государственными и негосударственными предприятиями.**

Содержание темы 9: Характеристика клиентов в государственном и частном секторе экономики. Процесс консультирования государственного сектора. Проблемы, по которым государственные предприятия (учреждения) обращаются к консультантам. Консультативные задачи по управлению государственными и частными предприятиями. Проблемы малых предприятий, а также целесообразность их решения с помощью консультантов. Влияние факторов внешней среды на консультационное задание в государственном секторе. Диапазон консультативных задач в государственном и частном секторе. Особенности малого бизнеса и консалтинга. Мотивация руководителей государственного, частного и малого предпринимательства - функция управленческого консультирования

Литература к теме 9: [1, 2]

### **Тема 10. Консультационные услуги по вопросам финансовой деятельности.**

Содержание темы 10: Консультирование по финансовым рынкам и анализ капиталовложений. Методика оценки платежеспособности предприятия. Управление финансовой деятельностью в условиях инфляции. Влияния инфляционного фактора на финансово-хозяйственную деятельность предприятий. Инвестиционное консультирование в современных условиях. Спектр услуг инвестиционного консультирования. Этапы



инвестиционного консультирования. Роль инвестиционного консультирования на современном этапе.

Литература к теме 10: [\[1, 2\]](#)

### **Тема 11. Консультирование по вопросам управления производством.**

Содержание темы 11: Принципы системности в управлении производством. Системный подход к решению управленческих проблем. Сбор и анализ данных на объекте консультирования. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг. Консультирование по проблемам управления производством. Оценка результатов консультирования. Методы консультирования по организации производства.

Литература к теме 11: [\[1, 2, 3\]](#)

### **Тема 12. Управленческое консультирование по вопросам маркетинга и сбыта продукции и услуг.**

Содержание темы 12: Особенности исследования маркетинга в консалтинговой деятельности. Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Исследование рынка консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Тактические приемы маркетинга. Маркетинговая стратегия. Систематизация возможных заказчиков и потребителей консалтинговых услуг. Развитие бизнес-контактов. Консультирование на торговых предприятиях. Консалтинг в международном маркетинге.

Литература к теме 12: [\[1, 2, 3\]](#)

### **Тема 13. Информационные технологии – сфера деятельности управленческого консалтинга.**

Содержание темы 13: Особенности ИТ-консалтинга в современных условиях. Развитие информационных технологий. Консалтинг и информационные технологии. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России и Украине. Управление знаниями. Внедрение систем управления знаниями. Консультирование по вопросам анализа и обработки управленческой информации. Перспективы внедрения информационных технологий в управлении современным бизнесом.

Литература к теме 13: [\[1, 2, 3\]](#)

## **Модуль 3. Особенности практической реализации теоретических положений по управленческому консалтингу в хозяйственной деятельности предприятий**

### **Тема 14. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.**

Содержание темы 14: Методы ценообразования на консультационные услуги. Цель и содержание ценовой политики консалтинговой фирмы. Ценообразующие факторы и принципы расчета цены на консалтинговый продукт. «Благотворительные» консультационные услуги. Комбинированные методы ценообразования на консалтинговые услуги. Факторы, влияющие на структуру цены за консалтинговые бизнес-услуги. Формы оплаты труда консультанта. Формы оплаты консалтинговых услуг, их преимущества и недостатки с точки зрения клиента и консультантов. Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг. Алгоритм процесса разработки политики ценообразования. Этапы мониторинга цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен на консалтинговые услуги. Этапы синхронизации ценовой стратегии и тактики.

Литература к теме 14: [\[1, 2\]](#)

### **Тема 15. Качество, результативность и эффективность консультирования.**

Содержание темы 15: Показатели и методы оценки качества консультационных услуг. Понятие «качество консультационной услуги». Факторы, определяющие качество

консультирования. Эффект от изменений на предприятии-клиенте от реализации предложенных рекомендаций консультанта. Сбор информации для оценки процесса и результатов консультирования. Критерии и показатели оценки результатов консультирования. Эффективность консультирования: направления повышения, критерии и методы оценки. Принципы консультирования. Критерии удовлетворенности клиента работой консультантов. Контроль над ходом реализации консультационного проекта. Этические нормы консультационного процесса. Риски консультационного проекта и пути их снижения.

Литература к теме 15: [\[1, 2\]](#)

### **Тема 16. Состояние рынка консультационных услуг.**

Содержание темы 16: Формирование рынка консультационных услуг в разных странах. Потребность российских и украинских организаций в консультационных услугах. Проблемы в развитии консалтинга. Уровень осведомленности менеджеров об управленческом консультировании. Специфика консультационной деятельности в России и Украине. Современное состояние и перспективы развития рынка консалтинга в России и Украине. Особенности российского и украинского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента. Спрос на консалтинг и что его определяет. Приоритеты спроса на российский и украинский консалтинг.

Литература к теме 16: [\[1\]](#)

### **3.3 Практические (семинарские) занятия**

№ п/п	Тема занятия	Объем, час. (очная, о-з., заочная)	Литература
<b>Модуль 1. Теоретические и методологические основы управленческого консультирования</b>			
1	Консультационная деятельность: виды и особенности консультационных услуг.	2/0	<a href="#">[1, 4, 6, 9]</a>
2	Миссия, цель и задачи управленческого консультирования.	2/0	<a href="#">[2, 3, 6, 9]</a>
3	Внешний и внутренний консалтинг.	2/0,5	<a href="#">[1, 2, 6, 7, 9]</a>
4	Основные методологические подходы и стадии консультационного процесса.	2/0,5	<a href="#">[1, 4, 5, 6, 7, 9]</a>
5	Управленческое консультирование организационных изменений и методы выявления организационных патологий.	4/1	<a href="#">[1, 2, 5, 6, 7, 9]</a>
<b>Модуль 2. Технология и методы консультационной деятельности в различных сферах управленческого консалтинга</b>			
6	Классификация методов и характеристика технологии консалтинга.	4/2	<a href="#">[1, 4, 5, 6, 9]</a>
7	Методы консультирования по вопросам управления человеческими ресурсами.	4/2	<a href="#">[2, 3, 4, 6, 9]</a>
8	Управление консалтинговой организацией: структура, организация труда и профессиональная этика консультантов.	4/2	<a href="#">[1, 2, 3, 6, 7, 9]</a>
9	Консалтинг по вопросам управления государственными и негосударственными предприятиями.	2/0	<a href="#">[1, 4, 5, 6, 9]</a>
10	Консультационные услуги по вопросам финансовой деятельности.	4/0	<a href="#">[1, 2, 6, 7, 9]</a>
11	Консультирование по вопросам управления производством.	4/0	<a href="#">[1, 4, 5, 6, 7, 9]</a>
12	Управленческое консультирование по вопросам	4/0	<a href="#">[1, 2, 3, 6, 7, 9]</a>

	маркетинга и сбыта продукции и услуг.		<a href="#">9]</a>
13	Информационные технологии - сфера деятельности управленческого консалтинга.	4/0	<a href="#">[1, 6, 7, 9]</a>
Модуль 3. Особенности практической реализации теоретических положений по управленческому консалтингу в хозяйственной деятельности предприятий			
14	Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.	4/0	<a href="#">[1, 6, 7, 9]</a>
15	Качество, результативность и эффективность консультирования.	4/0	<a href="#">[1, 2, 5, 6, 7, 9]</a>
16	Состояние рынка консультационных услуг.	3/0	<a href="#">[1, 5, 6, 7, 9]</a>
Итого		51/8	

### 3.4 Лабораторные работы

Не предусмотрены учебным планом.

### 3.5 Самостоятельная работа студента

№ п/п	Виды самостоятельной работы студента	Объем, час. (очная, о-з., заочная)
1	Изучение лекционного материала (не менее 50% от объема лекций)	30/119
2	Подготовка к практическим занятиям (не менее 50% от объема аудиторных практических занятий)	79/50
3	Подготовка к лабораторным работам (не менее 50% от объема аудиторных лабораторных занятий)	-
4	Выполнение курсового проекта (36 часов)	-
5	Выполнение курсовой работы (27 часов)	-
6	Выполнение индивидуального задания (не менее 9 часов)	0/9
Итого:		109/178

### 3.6 Курсовой проект (работа), индивидуальное задание

Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен.

Индивидуальное задание по дисциплине предусмотрено учебным планом для заочной формы обучения, как контрольная работа [\[7\]](#). Тематика индивидуального задания связана с самостоятельным выполнением контрольной работы по темам дисциплины, которые не рассматриваются на лекциях, практических занятиях и изучаются студентом самостоятельно.

Объем учебной нагрузки при выполнении индивидуального задания – 9 часов.

Рекомендуемый объем пояснительной записки по индивидуальному заданию – не более 12 страниц формата А4 (210×297 мм).

## 4 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 4.1 Критерии и шкалы для интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Составляющая компетенции – полнота знаний

- нулевой уровень: неверные, не аргументированные, с множеством грубых ошибок ответы на вопросы / ответы на два вопроса из трех полностью отсутствуют. Уровень знаний ниже минимальных требований;

- минимальный уровень: даны не полные, не точные и аргументированные ответы на вопросы. Уровень знаний ниже минимальных требований. Допущено много грубых ошибок;

- пороговый уровень: даны недостаточно полные, точные и аргументированные ответы на вопросы. Плохо знает термины, определения и понятия; основные закономерности, соотношения, принципы. Допущено много негрубых ошибок;

- средний уровень: Даны достаточно полные, точные и аргументированные ответы на вопросы. В целом знает термины, определения и понятия; основные закономерности, соотношения, принципы. Допущено несколько негрубых ошибок;

- продвинутый уровень: даны полные, точные и аргументированные ответы на вопросы. Знает термины, определения и понятия; основные закономерности, соотношения, принципы. Допущено несколько негрубых ошибок;

- высокий уровень: даны полные, точные и аргументированные ответы на вопросы. Знает термины, определения и понятия; основные закономерности, соотношения, принципы. Допущено несколько неточностей.

Составляющая компетенции – умения

- нулевой уровень: полное отсутствие понимания сути методики решения задачи, допущено множество грубейших ошибок / задания не выполнены вообще;

- минимальный уровень: слабое понимание сути методики решения задачи, допущены грубые ошибки. Решения не обоснованы. Не умеет использовать нормативно-техническую литературу. Не ориентируется в специальной научной литературе, нормативно-правовых актах;

- пороговый уровень: достаточное понимание сути методики решения задачи, допущены ошибки. Решения не всегда обоснованы. Умеет использовать нормативно-техническую литературу. Слабо ориентируется в специальной научной литературе, нормативно-правовых актах;

- средний уровень: в целом понимает суть методики решения задачи, допущены ошибки. Решения не всегда обоснованы. Умеет использовать нормативно-техническую и специальную научную литературу, нормативно-правовые акты;

- продвинутый уровень: в целом понимает суть методики решения задачи, допущены неточности. Способен обосновать решения. Умеет использовать нормативно-техническую и специальную научную литературу, нормативно-правовые акты;

- высокий уровень: Понимает суть методики решения задачи. Способен обосновать решения. Умеет использовать нормативно-техническую и специальную научную литературу, передовой зарубежный опыт, нормативно-правовые акты.

Составляющая компетенции – владение навыками

- нулевой уровень: не продемонстрировал навыки выполнения профессиональных задач. Испытывает существенные трудности при выполнении отдельных заданий;

- минимальный уровень: не продемонстрировал навыки выполнения профессиональных задач. Испытывает существенные трудности при выполнении отдельных заданий;

- пороговый уровень: владеет опытом готовности к профессиональной деятельности и профессиональному самосовершенствованию на пороговом уровне. Трудовые действия выполняет медленно и некачественно;

- средний уровень: владеет средним опытом готовности к профессиональной деятельности и профессиональному самосовершенствованию. Трудовые действия выполняет на среднем уровне по скорости и качеству;

- продвинутый уровень: владеет опытом и достаточно выраженной личностной готовности к профессиональной деятельности и профессиональному самосовершенствованию. Быстро и качественно выполняет трудовые действия;

- высокий уровень: владеет опытом и выраженностью личностной готовности к профессиональной деятельности и профессиональному самосовершенствованию. Быстро и качественно выполняет трудовые действия.

Обобщенная оценка сформированности компетенций

- нулевой уровень: компетенции не сформированы;

- минимальный уровень: значительное количество компетенций не сформировано;

- пороговый уровень: все компетенции сформированы, но большинство на пороговом уровне;

- средний уровень: все компетенции сформированы на среднем уровне;
- продвинутый уровень: все компетенции сформированы на среднем или высоком уровне;
- высокий уровень: все компетенции сформированы на высоком уровне.

#### 4.2 Вопросы к экзамену

1. Внешнее консультирование – требования к организации консалтинговой деятельности.
2. Организационные структуры консалтинговых предприятий.
3. Возникновение и развитие консультирования как бизнеса знаний.
4. Виды организационно-правовых форм консалтинговых фирм.
5. Роль консультанта в реализации принятых решений.
6. Классификация методов консультирования. Методический инструментарий.
7. Определение понятия «управленческое консультирование».
8. Консалтинг в международном маркетинге.
9. Методы планирования человеческих ресурсов в процессе управленческого консультирования.
10. Консультативные задачи по управлению государственными и частными предприятиями.
11. Методология управленческого консультирования.
12. Консультирование по вопросам анализа и обработки управленческой информации.
13. Сущность и экономическая природа организационных патологий.
14. Консультирование по вопросам использования человеческих ресурсов.
15. Организационная интервенция в управленческом консалтинге.
16. Консультирование по вопросам управления производством.
17. Способы реализации проектного управления.
18. Консультирование по финансовым рынкам и анализу капиталовложений.
19. Миссия, цели и задачи консультирования как бизнеса.
20. Мотивация руководителей государственного, частного и малого предпринимательства – функция управленческого консультирования (привести примеры из реальной практики).
21. Организация деятельности консалтинговых фирм.
22. Классификация и характеристика основных изменений в хозяйственной деятельности предприятия.
23. Основные методы управления изменениями в организациях.
24. Содержание технического задания.
25. Основные этапы консультационного процесса, задача консультанта на каждом этапе.
26. Позитивные и негативные стороны внешних консультантов.
27. Особенности исследования маркетинга в консалтинговой деятельности.
28. Учебное консультирование и его основные черты.
29. Особенности мирового рынка консультационных услуг.
30. Процессное консультирование и его основные черты.
31. Экспертное консультирование и его основные черты.
32. Показатели и методы оценки качества консультационных услуг.
33. Типы управленческого консультирования в зависимости от разных классификационных признаков.
34. Разработать техническое задание (на примере конкретной ситуации).
35. Позитивные и негативные стороны внутренних консультантов.
36. Сравнительная характеристика внешнего и внутреннего консультирования (привести примеры).
37. Стадии процесса консультирования.
38. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса.

39. Принципы организации деятельности внутренних консультантов.
40. Формирование рынка консультационных услуг в России.
41. Причины стремительного развития управленческого консультирования на мировом рынке.
- Классификация групп консалтинговых услуг.
42. Консультационные задания в государственном секторе и частном секторе.
43. Формы оплаты труда консультанта.
44. Причины стремительного развития управленческого консультирования на мировом рынке.
45. Характеристика и особенности внутреннего консультирования.
46. Мотивация руководителей предприятий государственного, частного и малого бизнеса.
47. Характеристика изменений и сопротивлений изменениям.
48. Роль консультирования по вопросам финансовых рынков и анализа капиталовложений.
49. Методика оценки платежеспособности предприятия.
50. Экспертное, процессное и обучающее консультирование.

#### 4.3 Пример экзаменационного билета

### ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Уровень высшего профессионального образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль): «Менеджмент организаций»

Семестр: 2

Учебная дисциплина: «Основы управленческого консультирования»

#### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Задание 1. Подробно раскройте вопрос.

- 1.1. Внешнее консультирование – требования к организации консалтинговой деятельности.
- 1.2. Организационные структуры консалтинговых предприятий.

**Задание 2. Решите тестовое задание и прокомментируйте.**

##### **2.1 Процесс консультирования это:**

- 1) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принятых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- 3) это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.

##### **2.2 Техническое задание – это:**

- 1) документ, определяющий ключевые положения консультационного проекта и желаемый результат, не ограничивающий консультантов в выборе методического инструментария;
- 2) выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) оказать консультационную услугу клиентской организации.

##### **2.3 Планомерное, целенаправленное и непрерывное воздействие на ресурсы предприятия с целью координации их в общем процессе создания материальных благ и услуг – это:**

- 1) управление производством;
- 2) планирование ;
- 3) организация производства.

##### **2.4 Какая бизнес-информация является самой необходимой для руководителей и менеджеров?**

- 1) общая рыночная информация;
- 2) информация о потребителях и конкурентах;

- 3) информация о поставщиках;
- 4) информация относительно государственного регулирования;
- 5) все вышеперечисленные виды информации.

**2.5 Группа методов, обеспечивающих оптимизацию структуры, регламентацию, распределение обязанностей персонала, причинно-следственную регламентацию, регулирующих устойчивое и эффективное развитие, относится к:**

- 1) методам планирования, прогнозирования;
- 2) организационным методам;
- 3) методам мотивации;
- 4) методам контроля.
- 5) методам учета.

Утверждено на заседании кафедры менеджмента и хозяйственного права

Протокол №1 от 31 августа 2022 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ доц. Шарнопольская О.Н.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ доц. Шарнопольская О.Н.

#### 4.4 Критерии оценивания

В каждом билете содержится два теоретических вопроса (задание №1 по 30 баллов каждое) и пять тестов единичного выбора (задания №2 по 8 баллов за каждый тест).

В случае теоретического задания оценка «30» ставится в случае полного системного раскрытия вопроса без каких-либо неточностей. Баллы снимаются, если в ответе упущены какие-либо второстепенные моменты (до 10 баллов), допущены несущественные неточности (до 10 баллов), допущены существенные неточности при правильном ответе в целом (до 25 баллов), при недостаточном представлении материалов (баллы снимаются как процент недостающего материала с учетом его значимости).

В случае ответов на тесты: 8 б. – за правильный ответ; 0 б. – не правильный ответ.

Итоговая оценка за экзамен рассчитывается как сумма произведений оценок за каждое задание на их весовой коэффициент.

Пример расчета итоговой оценки по экзамену выставляется как сумма всех баллов.

Полученная оценка по 100-балльной шкале определяет оценку по национальной шкале и шкале ECTS.

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по шкале ECTS	Оценка по государственной шкале
90-100	A	Отлично
80-89	B	Хорошо
75-79	C	
70-74	D	
60-69	E	Удовлетворительно
35-59	FX	
0-34	F*	Неудовлетворительно

\* – с обязательным повторным изучением дисциплины.

#### 4.5 Пример текущего опроса на практических занятиях

На примере темы **15. Качество, результативность и эффективность консультирования**

1. Что Вы понимаете под понятием «качество консультационной услуги»?
2. Назовите факторы, определяющие качество консультирования?
3. Чем обусловлено качество консультирования?



4. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений на предприятии-клиенте, от реализации предложенных рекомендаций консультанта?

5. Когда и как Вы будете собирать информацию для оценки процесса и результатов консультирования: а) как представитель клиентской организации; б) в качестве консультанта?

6. Какими критериями и показателями Вы будете руководствоваться для того, чтобы оценить результаты консультирования: а) как представитель клиентской организации; б) в качестве консультанта? Ответ обоснуйте на конкретном примере.

7. Что Вы понимаете под принципами консультирования и почему их следует знать клиенту и консультанту?

8. Сформулируйте критерии удовлетворенности клиента работой консультантов.

9. Кто, когда и как должен осуществлять контроль за ходом реализации консультационного проекта?

10. Какими этическими нормами должны руководствоваться в ходе консультационного процесса: а) клиенты; б) консультанты?

11. Проанализируйте риски консультационного проекта и приведите примеры относительно путей их снижения.

**Текущий контроль** знаний студентов производится по результатам контрольных опросов в ходе проведения практических занятий.

#### **4.6 Курсовое проектирование**

Учебным планом курсовое проектирование не запланировано.

### **5 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

#### **Основная:**

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 212 с. — ISBN 978-5-394-03525-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110944.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Шарнопольская, О.Н. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Б.Г. Шелегеда, О.Н. Шарнопольская, Л.Н. Василишина ; ГОУВПО «ДОННТУ», Каф. менеджмента и хоз. права. - 3 Мб. - Донецк : ГОУВПО «ДОННТУ», 2017. - 1 файл. Режим доступа: <http://ed.donntu.ru/books/18/cd8145.pdf>- Систем. требования: Acrobat Reader.

#### **Дополнительная:**

3. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : монография / О. Ф. Киреева. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 138 с. — ISBN 978-5-394-03374-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85378.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Ярковская, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Т. В. Ярковская. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 80 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115969.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Учебно-методические издания, разработанные в ДонНТУ:**

5. Шарнопольская О.Н. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Б.Г. Шелегеда, О.Н. Шарнопольская, Л.Н. Василишина ;

ГОУВПО «ДОННТУ», Каф. менеджмента и хоз. права. - 3 Мб. - Донецк : ГОУВПО «ДОННТУ», 2017. - 1 файл. Режим доступа: <http://ed.donntu.ru/books/18/cd8145.pdf> - Систем. требования: Acrobat Reader.

6. Методические рекомендации для проведения практических (семинарских) занятий по дисциплине «Основы управленческого консультирования» [Электронный ресурс] : для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения / ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», Кафедра менеджмента и хозяйственного права ; ГОУВПО «ДОННТУ», Каф. менеджмента и хоз. права ; [сост.: О. Н. Шарнопольская, В. В. Колобова]. - 724 Кб. - Донецк : ГОУВПО «ДОННТУ», 2021. - 1 файл. - Режим доступа: <http://ed.donntu.ru/books/21/m6467.pdf>

7. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы управленческого консультирования» [Электронный ресурс] : для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения / ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», Кафедра менеджмента и хозяйственного права ; ГОУВПО «ДОННТУ», Каф. менеджмента и хоз. права ; [сост.: О. Н. Шарнопольская, В. В. Колобова]. - 366 Кб. - Донецк : ГОУВПО «ДОННТУ», 2021. - 1 файл. - Режим доступа: <http://ed.donntu.ru/books/21/m6468.pdf>

8. Методические рекомендации для выполнения контрольной работы по дисциплине «Основы управленческого консультирования» [Электронный ресурс] : для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения / ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», Кафедра менеджмента и хозяйственного права ; ГОУВПО «ДОННТУ», Каф. менеджмента и хоз. права ; [сост.: О. Н. Шарнопольская, В. В. Колобова]. - 260 Кб. - Донецк : ГОУВПО «ДОННТУ», 2021. - 1 файл. - Режим доступа: <http://ed.donntu.ru/books/21/m6463.pdf>

### Электронно-информационные ресурсы

9. Курс «Основы управленческого консультирования» – [http://openedx.donntu.ru/courses/course-v1:DonNTU+MXP1+2020\\_C2/about](http://openedx.donntu.ru/courses/course-v1:DonNTU+MXP1+2020_C2/about)  
 ЭБС IPRBOOK – <http://www.iprbookshop.ru>  
 ЭБС ДОННТУ – <http://donntu.ru/library>

### Internet-ресурсы

Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : науч.-практ. журнал / учредитель Рос. академия нар. хозяйства и гос. службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва). – Москва : Северо-Западный ин-т управления. - Режим доступа: <https://www.acjournal.ru/jour> . - Загл. с экрана. - ISSN 1726-1139.

Научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Москва. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Загл. с экрана.

## 7 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1. Лекционные занятия:

Учебная аудитория (телецентр) №3.251, учебный корпус 3, для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийное оборудование: мультимедийный проектор, экран;

компьютер с выходом в сеть C/б CeleronD 430 1/8, монитор Samsung SuncMaster 795DF 17I. Специализированная мебель: доска аудиторная, парты, демонстрационные плакаты, демонстрационные стенды. Windows XP Professional x64 (академическая подписка DreamSparkPremium), LibreOffice (бесплатная версия 6.3.0).

## **2. Практические занятия:**

Учебная аудитория №3.309а учебный корпус 3 для проведения занятий практического типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийное оборудование: проектор, экран для PC-проектора, компьютер iP-4-2,8 с выходом в сеть. Специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные с полкой, демонстрационные стенды, плакаты, макеты. Windows XP Professional x64 (академическая подписка DreamSparkPremium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия G NULGPLv3+ и MPL2.0).

## **3. Самостоятельная работа:**

Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальные залы, учебные корпуса 2,3 (Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ДОННТУ) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств. ОС- Microsoft Windows 7, OpenOffice 2.0.3 – общественная лицензия MPL 2.0/ Grub loader for ALT Linux - лицензия GNU LGPL v3/ Mozilla Firefox - лицензия MPL2.0, Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) - лицензия GNU GPL