



1920

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»

Кафедра гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по работе с филиалами
ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»

А. А. Евдокимов

«27»



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.04.01 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление персоналом

Программа подготовки прикладная

Форма обучения заочная

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Краснодар 2020

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1461 от 14 декабря 2015 года.

Программу составил(и):

____И.Е. Нестеренко, доцент канд.психол.наук_____
И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание



подпись

Рабочая программа дисциплины «Основы управленческого консультирования» обсуждена и утверждена на заседании кафедры гуманитарных дисциплин протокол №_10_от_26__«мая» 2020 г.

Заведующий кафедрой

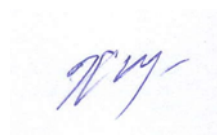
Грузинская Е.И.
фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии филиала УГС 38.00.00 «Экономические науки» протокол №_10_от_26__«мая» 2020 г.

Председатель УМК



О. С. Хлусова

Рецензенты:

Директор ООО «Аверс» Е.В. Рыжкова

Директор ООО «ПортЮрСервис» А.В.Сизиков

1 Цели и задачи изучения дисциплины.

1.1 Цель освоения дисциплины.

Целью изучения дисциплины **Б1.В.ДВ.04.01** «Основы управленческого консультирования» является формирование теоретических знаний о сущности и задачах управленческого консультирования, а также формирование у обучающихся практических навыков по организации и проведению консультирования в сфере управления.

1.2 Задачи дисциплины.

Задачи изучения дисциплины вытекают из требований к результатам освоения и условиям реализации основной образовательной программы и компетенций, установленных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.03 Управление персоналом, Направленность (профиль) Управление персоналом.

В ходе изучения дисциплины ставятся задачи:

- 1) изучить теоретические основы управленческого консультирования;
- 2) углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- 3) определить потребность и формы управленческого консультирования;
- 4) усвоить методологию и организацию консультирования;
- 5) исследовать внутренний и внешний консалтинг;
- 6) ознакомиться с процессом организации деятельности консультационной фирмы;
- 7) изучить требования к образованию и опыту профессиональной деятельности консультанта;
- 8) выявить экономические факторы консультационной деятельности;
- 9) выработать навыки по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» относится к вариативной части ООП «Дисциплины по выбору» по направлению подготовки «Управление персоналом». Изучается на четвертом курсе.

Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» позволяет сосредоточиться на основных принципах и методах организации и проведения консультирования в сфере управления, сформировать социально-прогностические и коммуникативные навыки. Дисциплина базируется на итогах изучения следующих дисциплин учебного плана: «Основы организации труда персонала», «Основы управления персоналом», «Конфликтология», «Контроллинг и учет персонала».

Дисциплина создает теоретическую и практическую основу для изучения следующих дисциплин учебного плана: «Социальное партнерство в организациях», «Анализ и прогнозирование рынка труда».

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся компетенций: ОК-5, ОПК-7, ПК-6, ПК-21, ПК-31, ПК-32, ПК-33.

Компетенция	Компонентный состав компетенций		
	<u>Знает:</u>	<u>Умеет:</u>	<u>Владеет:</u>
ОК-5 – способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	средства устной и письменной коммуникации на русском и иностранном языках, необходимые для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	вести коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках	навыками ведения коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОПК-7 – готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	методы и способы кооперации в процессе профессиональной деятельности, принципы, методы и инструменты контроля и оценки эффективности деятельности других	использовать методы организации и координации взаимодействия между людьми, методы и инструменты контроля и оценки эффективности деятельности других	навыками организации взаимодействия между людьми, оценки эффективности деятельности других
ПК-6 – знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	основы социализации, профориентации и профессионализации и персонала	применять на практике принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации	навыками профориентации и профессионализации и персонала
ПК-21 – знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике	основы оценки качества обучения; основы управления карьерой; основы служебно-профессионального продвижения кадрового резерва	Уметь: оценить качество обучения персонала; управлять карьерой и служебно-профессиональным продвижением; работать с кадровым резервом; применять на	навыками оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом

		практике основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно- профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом	
ПК-31 – способность и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально- психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	способы консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива	применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	навыками формирования слаженного, нацеленного на результат коллектива
ПК-32 – владение навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	способы диагностики организационной культуры	применять на практике диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	навыками диагностики организационной культуры
ПК-33 – владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной	методы предупреждения и профилактики личностной и профессиональной деформации и профессионального выгорания; способы самоуправления и самостоятельного	обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам

профессиональной деформации и профессионального выгорания	обучения		
---	----------	--	--

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице. Виды текущего контроля – коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, реферат, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач (кейсов).

Вид промежуточной аттестации - зачет.

Вид учебной работы		Всего часов	На курсе
			4
Контактная работа, в том числе:		10,2	10,2
Аудиторные занятия (всего)		10	10
Занятия лекционного типа		4	4
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		6	6
Лабораторные занятия		-	-
Иная контактная работа:			
Контроль самостоятельной работы			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2
Самостоятельная работа, в том числе		58	58
<i>Курсовая работа</i>		-	-
<i>Проработка учебного (теоретического материала)</i>		28	28
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка к коллоквиуму, подготовка докладов, докладов с презентацией, выполнение контрольных и тестовых заданий, решение ситуационных задач)</i>		20	20
<i>Реферат</i>		10	10
Подготовка к текущему контролю			
Контроль:			
Подготовка к зачету		3,8	3,8
Общая трудоемкость	час.	72	72
	В том числе контактная работа	10,2	10,2
	Зач.ед	2	2

Лабораторные занятия не предусмотрены.

Курсовые работы не предусмотрены.

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые на четвертом курсе (заочная форма)

№ раздела	Наименование раздела	Количество часов				
		Всего	Контактная работа			СР
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Управленческое консультирование: введение в проблему	9	1			8
2	История управленческого консультирования	11	1			10
3	Теоретические основы управленческого консультирования.	12	2			10
4	Технология управленческого консультирования	12		2		10
5	Профессиональный кодекс консультанта	12		2		10
6	Кадровое консультирование.	12		2		10
ИКР		0,2				
Контроль		3,8				
Итого		72	4	6	-	58

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СР – самостоятельная работа, ИКР – индивидуальная контактная работа.

2.3 Содержание разделов дисциплины:

Раздел 1. Управленческое консультирование: введение в проблему

Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации; современное состояние и перспективы развития консалтинга и мировой и отечественной практике. Сущность и содержание консалтинговой деятельности.

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

Раздел 2. История управленческого консультирования

Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом. Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ. Современное состояние и перспективы развития консалтинга в мировой и отечественной практике

Раздел 3. Теоретические основы управленческого консультирования

Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности, методы консультирования; принципы управленческого консультирования. Консультационная услуга, классификация консалтинговых услуг; особенности консультационных услуг.

Субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации. Модель поиска и выбора консультанта, роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования.

Организация консалтинговых услуг: субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации; модель поиска и выбора консультанта, критерии профессионализма консультанта.

Этапы консультирования: предпроектная стадия, особенности ведения переговоров при формулировании задачи; проектная стадия, организационная диагностика, методы получения информации, поиск и структурирование решений, разработка рекомендаций, анализ возможных последствий, рисков и неопределенностей, план-график работы, оформление проектной документации; послепроектная стадия, формирование отчета о проделанной работе, анализ деятельности консультанта. Анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации, прямые и косвенные результаты; завершение проекта, оценка выгод, получаемых консультантом

Раздел 4. Технология управленческого консультирования

Методы работы консультантов: процессное консультирование, методы работы и роль консультанта в процессном консультировании, роль заказчика; экспертное консультирование, роль и методы работы консультанта в экспертном консультировании, задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования; обучающее консультирование, содержание и методы обучающего консультирования; комплексное консультирование.

Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина). Интервьюирование: типы и формы интервью (фокусирование, частичное фокусирование, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа); приемы интервьюирования; запись результатов интервью. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса. Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение. Изучение документов, Типы документов для изучения. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. 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

Раздел 5. Профессиональный кодекс консультанта

Профессионально-этические принципы деятельности консультанта; определение ответственности консультанта за выполненную работу; требования к деятельности консультанта во время выполнения проекта; принципы работы с клиентом. Личностные особенности консультанта.

Раздел 6. Кадровое консультирование

Сущность кадрового консультирования. Организационные патологии как причина кадровых проблем. Введение в организационную диагностику. Способы организации кадрового консультирования. Основные аспекты эффективности кадрового консультирования

2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование разделов	Содержание разделов	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Управленческое консультирование: введение в проблему	Основы управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации; современное состояние и перспективы развития	Конспект

		консалтинга и мировой и отечественной практике. Сущность и содержание консалтинговой деятельности. Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности, консультационная услуга; роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования.	
2.	История управленческого консультирования	Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом. Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ.	Конспект
3.	Теоретические основы управленческого консультирования.	Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности, методы консультирования; принципы управленческого консультирования. Консультационная услуга, классификация консалтинговых услуг; особенности консультационных услуг. Субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации. Модель поиска и выбора консультанта, роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования. Этапы консультирования: предпроектная стадия, проектная стадия, разработка рекомендаций, анализ возможных последствий, рисков, оформление проектной документации; послепроектная стадия, формирование отчета о проделанной работе. Анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации, прямые и косвенные результаты; завершение проекта, оценка выгод, получаемых консультантом	Конспект
4.	Технология управленческого консультирования	Методы работы консультантов. Комплексное консультирование. Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике. Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики. Интервьюирование; приемы интервьюирования; запись результатов интервью. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.	Конспект

		Наблюдение. Изучение документов, Типы документов для изучения. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.	
5.	Профессиональный кодекс консультанта	Профессионально-этические принципы деятельности консультанта; определение ответственности консультанта за выполненную работу; требования к деятельности консультанта во время выполнения проекта.	Конспект
6.	Кадровое консультирование.	Сущность кадрового консультирования. Организационные патологии как причина кадровых проблем. Введение в организационную диагностику. Способы организации кадрового консультирования.	Конспект

2.3.2 Занятия семинарского (практического) типа.

№	Наименование семинарского (практического) занятия	Форма текущего контроля
1	3	4
1.	Раздел 1. Управленческое консультирование: введение в проблему 1. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию. 2. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации. 3. Сущность и содержание консалтинговой деятельности. 4. Консультирование как вид деятельности. 5. Роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования 6. Формы договоров на оказание консультационных услуг 7. Основные стратегии работы, используемые консультантами	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач
2.	Раздел 2. История управленческого консультирования 1. Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом. 2. Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ. 3. Современное состояние и перспективы развития консалтинга и мировой и отечественной практик	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач
3.	Раздел 3. Теоретические основы управленческого консультирования 1. Основные понятия и определения управленческого консультирования. 2. Принципы управленческого консультирования. 3. Консультационная услуга, классификация	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач

	консалтинговых услуг 4. Субъекты и объекты консультирования. 5. Модель поиска и выбора консультанта. 6. Организация консалтинговых услуг 7. Критерии профессионализма консультанта. 8. Этапы консультирования. 9. Анализ проведенных изменений в организации, оценка выгод, получаемых консультантом	
4	Раздел 4. Технология управленческого консультирования 1. Методы работы консультантов. 2. Задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования. 3. Обучающее консультирование, содержание и методы обучающего консультирования. 4. Цели организационной диагностики. 5. Системный подход к организационной диагностике. 6. Модели организации как основа диагностики. 7. Интервьюирование: типы и формы интервью 8. Правила составления анкет. 9. Наблюдение. 10. Изучение документов. 11. Подготовка отчета по итогам организационной диагностики. 12. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации. 13. Понятие об организационной интервенции. 14. Консультант как наставник.	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач
5	Раздел 5. Профессиональный кодекс консультанта 1. Профессионально-этические принципы деятельности консультанта. 2. Определение ответственности консультанта за выполненную работу. 3. Требования к деятельности консультанта во время выполнения проекта. 4. Принципы работы с клиентом. 5. Личностные особенности консультанта.	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач
6	Раздел 6. Кадровое консультирование 1. Сущность кадрового консультирования. 2. Организационные патологии как причина кадровых проблем. 3. Введение в организационную диагностику. 4. Способы организации кадрового консультирования. 5. Основные аспекты эффективности кадрового консультирования	Коллоквиум, доклад, доклад с презентацией, контрольные и тестовые задания, решение ситуационных задач

2.3.3 Лабораторные занятия не предусмотрены

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

При изучении дисциплины «Основы управленческого консультирования» обязательными являются следующие формы самостоятельной работы:

- разбор теоретического материала по учебникам, учебным пособиям, конспектам лекций;
- самостоятельное изучение указанных теоретических вопросов;
- подготовка докладов, докладов с презентацией;
- подготовка к выполнению контрольных и тестовых заданий;
- решение ситуационных задач (кейсов);
- подготовка к зачету.

Таблица - Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование разделов	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах	Указание содержания разделов, отводимых на самостоятельное освоением обучающимися
Управленческое консультирование: введение в проблему	Проработка учебного теоретического материала Выполнение контрольных и тестовых заданий. Подготовка докладов	8	Консультационный проект; формы договоров на оказание консультационных услуг; принципы управленческого консультирования; основные стратегии работы, используемые консультантами
История управленческого консультирования	Проработка учебного теоретического материала Выполнение контрольных и тестовых заданий Подготовка докладов	10	Современное состояние и перспективы развития консалтинга и мировой и отечественной практике
Теоретические основы управленческого консультирования.	Проработка учебного теоретического материала Выполнение контрольных и тестовых заданий Подготовка докладов	10	Организация консалтинговых услуг: субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки; источники информации; модель поиска и выбора консультанта, критерии профессионализма консультанта.
Технология управленческого	Проработка учебного теоретического	10	Понятие об организационной

консультирования	материала Выполнение контрольных и тестовых заданий Подготовка докладов		интервенции. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции. Тренинг как интервенция. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов
Профессиональный кодекс консультанта	Проработка учебного теоретического материала Выполнение контрольных и тестовых заданий Подготовка докладов	10	Принципы работы с клиентом. Личностные особенности консультанта.
Кадровое консультирование.	Проработка учебного теоретического материала Выполнение контрольных и тестовых заданий Подготовка докладов	10	Основные аспекты эффективности кадрового консультирования
Итого		58	

Примерные темы докладов, рефератов для самостоятельной работы обучающихся

1. Организационно-правовая форма консультационных компаний
2. Характер деятельности консультационных компаний.
3. Степень специализации консультационных компаний.
4. Масштаб консультационной деятельности.
5. Портрет типичного консультанта.
6. Типы клиентов консультационных компаний.
7. Сфера деятельности клиентов консультационных компаний.
8. Масштаб рынка клиентов консультационных компаний.
9. Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний.
10. Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм.
11. Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями.
12. Портрет типичного клиента.
13. Разновидности консультантов по управлению.

14. Факторы, влияющие на эффективность управленческого консультирования.
15. Проблема сертификации консалтинговых услуг.
16. Коучинг в кадровом консалтинге.
17. Маркетинг консультационных услуг.
18. Национальные ассоциации консультантов в России.
19. Российский и американский образы консультантов.
20. Кадровое консультирование в организациях различного типа (ООО, ОАО, ЗАО, ИП и другие).
21. Роль теорий управления в управленческом консалтинге.
22. Бихевиористические роли консультанта и клиента.
23. Профессиональная этика в консультационной работе.
24. Возникновение управленческого консультирования в России и проявление черт зрелости (доперестроечный, перестроечный и современный).

Таблица – Методическое обеспечение самостоятельной работы.

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка учебного теоретического материала по учебникам, учебным пособиям, конспектам лекций	«Положение о самостоятельной работе обучающихся»- Утвержденное 11.02.2016г. ФГБОУ ВО «КубГУ». — URL : https://www.kubsu.ru/sites/default/files/insert/page/polozhenie_o_samostoyatelnoy_rabote_studentov.pdf 1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 130 с. — (Бакалавр. Академический курс. Модуль). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный. — URL: https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-konsalting-sociologicheskiiy-podhod-438215 2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный. — URL: https://biblio-online.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-436457 3. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — URL: http://znanium.com/catalog/product/1015857 4. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - Текст : электронный. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1062656
2	Выполнение индивидуальных заданий	«Положение о самостоятельной работе обучающихся»- Утвержденное 11.02.2016г. ФГБОУ ВО «КубГУ». — URL : https://www.kubsu.ru/sites/default/files/insert/page/polozhenie_o_samostoyatelnoy_rabote_studentov.pdf

	(подготовка докладов, докладов с презентацией, выполнение контрольных и тестовых заданий)	amostoyatelnoy_rabote_studentov.pdf 1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 130 с. — (Бакалавр. Академический курс. Модуль). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный. — URL: https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-konsalting-sociologicheskii-podhod-438215 2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный. — URL: https://biblio-online.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-436457 3. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — URL: http://znanium.com/catalog/product/1015857 4. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - Текст : электронный. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1062656
3.	Подготовка реферата	«Положение о самостоятельной работе обучающихся»- Утвержденное 11.02.2016г. ФГБОУ ВО «КубГУ». — URL : https://www.kubsu.ru/sites/default/files/insert/page/polozhenie_o_samostoyatelnoy_rabote_studentov.pdf

Согласно письма Министерства образования и науки РФ № МОН-25486 от 21.06.2017г «О разработке адаптированных образовательных программ» -Разработка адаптивной программы необходима в случае наличия в образовательной организации хотя бы одного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии.

С точки зрения применяемых методов используются как традиционные информационно-объяснительные лекции, так и интерактивная подача материала с мультимедийной системой. Компьютерные технологии в данном случае обеспечивают возможность разнопланового отображения алгоритмов и демонстрационного материала. Такое сочетание позволяет оптимально использовать отведенное время и раскрывать логику и содержание дисциплины.

Лекции представляют собой систематические обзоры основных аспектов дисциплины.

Практические и лабораторные занятия позволяют научить применять теоретические знания при решении и исследовании конкретных задач. Подход разбора конкретных ситуаций широко используется как преподавателем, так и обучающимися при проведении анализа результатов самостоятельной работы. Это обусловлено тем, что в процессе исследования часто встречаются задачи, для которых единых подходов не существует. Каждая конкретная задача при своем исследовании имеет множество подходов, а это требует разбора и оценки целой совокупности конкретных ситуаций.

При освоении дисциплины используются следующие сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности бакалавров.

Таблица - Сочетание видов учебной деятельности с различными методами ее активизации.

В процессе проведения занятий применяются интерактивные методы обучения.

Проблемная лекция - на этой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от не проблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет. Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании обучающегося. Учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, отмечающей некоторые противоречия в ее условиях и завершающейся вопросами, которые это противоречие объективизирует. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения слушателей. Учебные проблемы должны быть доступными по своей трудности для слушателей.

Групповая дискуссия. Это метод организации совместной коллективной деятельности, позволяющий в процессе непосредственного общения путем логических доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. Целью дискуссии является интенсивное и продуктивное решение групповой задачи. Метод групповой дискуссии обеспечивает глубокую проработку имеющейся информации, возможность высказывания обучающимися разных точек зрения по заданной преподавателем проблеме, тем самым способствуя выработке адекватного в данной ситуации решения. Метод групповой дискуссии увеличивает вовлеченность участников в процесс этого решения, что повышает вероятность его реализации.

Лекция – визуализация. Данный вид лекции является результатом нового использования принципа наглядности. Подготовка данной лекции преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме лекционного занятия в визуальную форму для представления обучающимся через

технические средства обучения или вручную (схемы, рисунки, чертежи и т.п.). Чтение лекции сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных наглядных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Лучше всего использовать разные виды визуализации - натуральные, изобразительные, символические, - каждый из которых или их сочетание выбирается в зависимости от содержания учебного материала. Этот вид лекции лучше всего использовать на этапе введения слушателей в новый раздел, тему, дисциплину.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В качестве оценочных средств программой дисциплины предусматривается:

- текущий контроль (подготовка к коллоквиуму, подготовка докладов, докладов с презентацией, рефератов, выполнение контрольных и тестовых заданий, решение ситуационных задач);
- промежуточная аттестация (зачет)

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

Типовые контрольные вопросы

1. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
2. Роль управленческого консультирования в обеспечении эффективности организации.
3. Современное состояние и перспективы развития консалтинга и мировой и отечественной практике.
4. Области управленческого консультирования.
5. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
6. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
7. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?
8. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.
9. Как оценить качество консалтинговых услуг?
10. Когда зародился управленческий консалтинг?
11. Какие международные объединения консультантов существуют?
12. Каково влияние развития информационной техники на управленческий консалтинг?
13. Опишите структуру услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами
14. Основные этапы развития управленческого консультирования за рубежом.
15. Основные этапы развития управленческого консультирования в СССР и РФ.
16. Становления рынка консультирования в России.
17. Специфика консультационных услуг в России.
18. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы.
19. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.
20. Расскажите о работе над проектами консультантов McKinsey.
21. Основные понятия и определения управленческого консультирования: консультирование как вид деятельности.
22. Методы консультирования.
23. Принципы управленческого консультирования.
24. Консультационная услуга, классификация консалтинговых услуг.
25. Особенности консультационных услуг.

26. Субъекты и объекты консультирования; внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки.
27. Модель поиска и выбора консультанта, роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования.
28. Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса.
29. Опишите стандартную формальную процедуру поиска и отбора консультантов.
30. Какие можно выделить группы договоров на проведение консультационной работы?
31. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
32. Какие приемы применяют консультанты McKinsey для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?
33. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных — интервью, дискуссии, анкетирования.
34. Назовите основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.
35. Методы работы консультантов: процессное консультирование, методы работы и роль консультанта в процессном консультировании, роль заказчика.
36. Экспертное консультирование, роль и методы работы консультанта в экспертном консультировании, задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования.
37. Обучающее консультирование, содержание и методы обучающего консультирования.
38. Комплексное консультирование.
39. Стадии консультационного процесса.
40. Оценка результатов консультирования.
41. Модель «эксперт-клиент».
42. Модель «доктор—пациент».
43. Модель «групповое сотрудничество».
44. Модель «анализ потенциальных проблем».
45. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
46. Что такое «система клиента» по М. Кубру?
47. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.
48. Опишите основные методы воздействия на «систему клиента»

Типовые тестовые задания

Вариант 1

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

- а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
- б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
- в) обучение консультанта в процессе консультирования;
- г) подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это:

- а) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- б) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
- в) ни один из ответов не является верным;
- г) 4.сотрудники внешних учреждений.

3. Где могут работать внешние консультанты?

- а) в консультирующей организации;
- б) в организации-клиенте;
- в) в научно-исследовательском институте;

г) в ассоциации консультантов.

4. Где работают внутренние консультанты?

- а) в консультирующей организации;
- б) в организации-клиенте;
- в) в научно-исследовательском институте;
- г) в ассоциации консультантов.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- а) предмет консультирования;
- б) цель консультирования;
- в) виды консультирования;
- г) объекты консультирования.

6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда;
- г) не знаю.

7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

- 1. внешний консультант;
- 2. внутренний консультант;
- а) получает постоянную заработную плату в компании;
- б) гонорар выплачивается за конкретный проект;
- в) составляет «штатную» подсистему компании;
- г) оказывает услуги на основании договора;
- д) оказывает консультационные услуги.

8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- г) знание внешней среды.

9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

- а) соподчинения;
- б) сотрудничества;
- в) ни в каком;
- г) не знаю.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) нежелание перенимать опыт.

Вариант 2

1. Что такое процессное консультирование?

- а) самостоятельная работа консультанта;
- б) процесс написания консультантом итогового отчета;
- в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- г) самостоятельная работа клиента.

2. Экспертное консультирование – это:

- а) сбор консультантом информации о клиенте;
- б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- г) приглашение эксперта.

3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- а) в команде на основе доверительных отношений;
- б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- а) честный и открытый обмен мнениями;
- б) независимость;
- в) профессионализм;
- г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) организационная диагностика;
- б) организационная культура;
- в) организационные интервенции;
- г) организационное поведение.

6. Организационные интервенции – это:

- а) процесс поглощения и слияния компаний;
- б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании клиента позитивные изменения и закрепить их;
- в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.

7. Обучающее консультирование предполагает:

- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
- г) проведение аудиторных занятий.

8. К методам обучающего консультирования относятся:

- а) метод SWOT-анализа;
- б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;
- в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
- г) экспертная оценка.

9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- 1. Обучающее консультирование
- 2. Экспертное консультирование;
- 3. Процессное консультирование;
- а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
- б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
- в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
- г) полное погружение участников в проблематику;

д) экспресс-анализ ситуации.

10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК) Типы УК

1. По радикальности
 2. По целям
 3. По видам решаемых задач
- а) «Революционное» УК
 - б) Оперативное УК
 - в) Целевое УК
 - г) «Косметическое» УК
 - д) Стратегическое УК
 - е) Многоцелевое УК
 - ж) «Обыденное» УК

Вариант 3

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) организация производства;
- в) служба скорой помощи;
- г) управление-Сервисъ.

2. «Золотые годы» управленческого консультирования – это:

- а) 1930–1940 гг.;
- б) 1950–1960 гг.;
- в) 1980–1990 гг.;
- г) 1990–2000 гг.

3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

- а) созданием большого количества консультационных компаний;
- б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- в) большими накоплениями консультантов;
- г) появлением на рынке консультационных услуг.

4. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?

- а) Deloitte&Touche;
- б) KPMG;
- в) Ernst&Young;
- г) PriceWaterhouseCoopers.

5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?

- а) только компании «большой четверки»;
- б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
- в) только российские компании;
- г) только ассоциации консультантов.

6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

- а) высокая стоимость услуг;
- б) новая деловая и общая культура;
- в) хорошее владение методикой консультирования;
- г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.

7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

- а) консалтинг;
- б) аудит;
- в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
- г) по-разному.

8. После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:

- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
- б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
- в) по проведению рекламных мероприятий;
- г) по оптимизации налогообложения.

9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
- б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
- в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
- г) модой.

10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

- а) да;
- б) нет;
- в) раньше – да; сейчас – нет;
- г) не знаю.

Типовые ситуационные задачи (кейсы).

Кейс 1.

ОАО «Карачевский завод «Электродеталь» – ведущее предприятие России по разработке и производству сложных современных прямоугольных электрических соединителей. За 56 лет существования на рынке сложилась мощная производственная структура, в которой имеются инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, литейное, пластмассовое, сборочное и др. производства. Численность персонала около 1500 человек.

Управление предприятием осуществляется на базе линейно-функциональной системы управления. С приходом нового руководителя стали очевидны следующие проблемы: замедленность в принятии управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, главный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений (инфантильность), полное перекладывание ответственности на высшие звенья управления.

При анализе показателей, характеризующих эффективность работы аппарата управления организации, был получен значительный разброс в оценках. Достаточно высоко были оценены производительность, а также надёжность аппарата управления (все руководители уже давно занимают свои должности, причем следует обратить внимание и на организационно-правовую форму предприятия. Однако экономичность аппарата управления получила крайне низкий балл, т.к. в течение нескольких последних лет наблюдался постоянный рост управленческих расходов.

Задание 1. Составьте список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, учитывая следующие критерии

- имидж консультационной фирмы (известность в деловой среде, репутация среди консультантов;
- работала ли эта компания ранее с другими представителями в вашей области бизнеса? (число партнеров и наличие положительных отзывов)
- сколько проектов было успешно реализовано (размер, масштабность деятельности);
- перечень предоставляемых услуг.

2. Из предварительного списка сформируйте окончательный список, состоящий из 5 консультационных фирм для средних проектов. Ответ аргументируйте.

Кейс 2.

ОАО «Карачевский завод «Электродеталь» – ведущее предприятие России по разработке и производству сложных современных прямоугольных электрических соединителей. За 56 лет

существования на рынке сложилась мощная производственная структура, в которой имеются инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, литейное, пластмассовое, сборочное и др. производства. Численность персонала около 1500 человек.

Управление предприятием осуществляется на базе линейно-функциональной системы управления.

С приходом нового руководителя стали очевидны следующие проблемы: замедленность в принятии управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, главный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений (инфантильность), полное перекалывание ответственности на высшие звенья управления. При анализе показателей, характеризующих эффективность работы аппарата управления организации, был получен значительный разброс в оценках. Достаточно высоко были оценены производительность, а также надёжность аппарата управления (все руководители уже давно занимают свои должности, причем следует обратить внимание и на организационно-правовую форму предприятия. Однако экономичность аппарата управления получила крайне низкий балл, т.к. в течение нескольких последних лет наблюдался постоянный рост управленческих расходов.

Задание: Со стороны клиента подготовьте техническое задание для консультационной фирмы, проработав следующие основные его разделы.

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели и задачи проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 6) рамочные условия (ограничения) юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного или иного характера;
- 7) требования к информации о гонорах и затратах на проект.

Кейс 3.

Внутри руководства компании «Диван» возникли расхождения во взглядах на представления о маркетинговой стратегии развития компании. Одни полагают, что компания движется к организации в регионе (Московская область) сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.

Как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития.

В управленческой деятельности руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности про-давцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала.

Очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют друг другу информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

Задание 1. Составьте список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, учитывая следующие критерии
- имидж консультационной фирмы (известность в деловой среде, репутация среди консультантов;

- работала ли эта компания ранее с другими представителями в вашей области бизнеса? (число партнеров и наличие положительных отзывов)
- сколько проектов было успешно реализовано (размер, масштабность деятельности);
- перечень предоставляемых услуг.

2. Из предварительного списка сформируйте окончательный список, состоящий из 5 консультационных фирм для средних проектов. Ответ аргументируйте.

Кейс 4

Внутри руководства компании «Диван» возникли расхождения во взглядах на представления о маркетинговой стратегии развития компании. Одни полагают, что компания движется к организации в регионе (Московская область) сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.

Как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития.

В управленческой деятельности руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности про-давцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала.

Очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

Задание: Со стороны клиента подготовьте техническое задание для консультационной фирмы, проработав следующие основные его разделы

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели и задачи проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 6) рамочные условия (ограничения) юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного или иного характера;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

На четвертом курсе – зачет в устной форме по предложенным вопросам.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие управленческого и его консультирования черты.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Понятие процессного консультирования.
4. Понятие обучающего консультирования.
5. Предмет управленческого консультирования.
6. Цели и задачи управленческого консультирования.
7. Принципы управленческого консультирования.
8. Функциональный подход к управленческому консультированию.
9. Классификация управленческого консультирования.

10. Методы управленческого консультирования.
11. Этапы развития управленческого консультирования.
12. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
13. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
14. Внутреннее и внешнее консультирование.
15. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
16. Роли консультанта в управленческом консультировании.
17. Понятие независимости управленческого консультирования.
18. Роли клиента в управленческом консультировании.
19. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
20. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
21. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
22. Основные типы консалтинговых организаций.
23. Формы оказания услуг российскими консультантами.
24. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
25. Условия формирования цен на консультационные услуги и основные формы установления цен.
26. Повременная оплата консультационных услуг.
27. Фиксированная оплата консультационных услуг.
28. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
29. Комбинированная оплата консультационных услуг.
30. Понятие процесса управленческого консультирования.
31. Стадии и этапы управленческого консультирования.
32. Этап подготовки в управленческом консультировании.
33. Этап диагноза в управленческом консультировании.
34. Этап планирования действий в управленческом консультировании.
35. Этап внедрения в управленческом консультировании.
36. Этап завершения в управленческом консультировании.
37. Основные типы консультационных договоров.
38. Особые условия составления консультационных договоров.
39. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
40. Контроль в процессе управленческого консультирования.
41. Два способа оценки результатов управленческого консультирования.
42. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
43. Оформление результатов работы консультанта.
44. Золотые годы управленческого консультирования.
45. Деловые услуги их функции.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

5.1 Основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 130 с. — (Бакалавр. Академический курс. Модуль). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-konsalting-sociologicheskii-podhod-438215>
2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-436457>
3. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — URL: <http://znanium.com/catalog/product/1015857>
4. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1062656>

5.2. Дополнительная литература:

1. Блинов, А.О. Управленческое консультирование / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 212 с. : ил. — (Учебные издания для магистров). — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496064>
2. Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. — 377 с. : ил., табл. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>
3. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с+ (Доп. мат. znanium.com) - (ВО: Бакалавр.). - ISBN 978-5-16-003824-7 - URL: <http://znanium.com/catalog/product/413110>

4. Карпушенков, Р.И. Современные технологии в управлении. Консультирование / Р.И. Карпушенков. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 131 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142447>

5. Лабутин, К.М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг / К.М. Лабутин. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 96 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

6. Блюмин, Аркадий Михайлович. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник / А. М. Блюмин ; Ин-т гос. управления, права и инновац. технологий. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 362 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 360-362. - ISBN 978-5-394-01897-8 : 185 р. 00 к.

5.3. Периодические издания:

1. Актуальные проблемы и перспективы развития современной психологии. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=52824>
2. Общественные науки и современность. <https://dlib.eastview.com/browse/issue/2851760>
3. Социально-гуманитарные знания <https://dlib.eastview.com/browse/issue/2848260>

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

1. Academia : видеолекции ученых России на телеканале «Россия К» : сайт. – URL: http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/20898/.
2. Scopus : международная реферативная и справочная база данных цитирования рецензируемой литературы : сайт. – URL: <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>.
3. Web of Science (WoS, ISI) : международная аналитическая база данных научного цитирования : сайт. – URL: <http://webofknowledge.com>.
4. Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН: сайт. - URL: <http://archive.neicon.ru/xmlui/>
5. Базы данных компании «Ист Вью» : сайт. – URL: <http://dlib.eastview.com>.
6. ГРАМОТА.РУ : справочно-информационный интернет-портал. – URL: <http://www.gramota.ru>.
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам :сайт. – URL: <http://window.edu.ru>.
8. КиберЛенинка : научная электронная библиотека : сайт. – URL: <http://cyberleninka.ru>.
9. Лекториум : видеокolleкции академических лекций вузов России : сайт. – URL: <https://www.lektorium.tv>.
10. Научная электронная библиотека статей и публикаций «eLibrary.ru» : сайт. – URL: <http://elibrary.ru>.
11. Национальная электронная библиотека (НЭБ): сайт. - URL: <http://нэб.пф/>
12. Образовательный портал «Академик»: сайт. - URL: <https://dic.academic.ru/>
13. Образовательный портал «Учеба»: сайт. - URL: <http://www.ucheба.com/>
14. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации : сайт. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru>.
15. Российское образование, федеральный портал: сайт — URL: <http://www.edu.ru>
16. Служба тематических толковых словарей: сайт. - URL: <http://www.glossary.ru/>
17. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» : сайт. – URL: <http://www.consultant.ru>.
18. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) : сайт. – URL: <http://www.uisrussia.msu.ru/>.
19. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов : сайт. – URL:

<http://fcior.edu.ru> .

20. Федеральный центр образовательного законодательства: сайт. - URL: <http://www.lexed.ru/>
21. ЭБС «BOOK.ru». Коллекция СПО: сайт. - URL: <https://www.book.ru>
22. ЭБС «ZNANIUM.COM»: сайт. - URL: www.znanium.com
23. ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» : сайт. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red
24. ЭБС «Юрайт» : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/>
25. ЭБС Издательства «Лань» : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com> .
26. Электронная библиотека «Grebennikon» : сайт. – URL: <http://grebennikon.ru/journal.php>.
27. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки [авторефераты – в свободном доступе] : сайт. – URL: <http://diss.rsl.ru/>.
28. Электронный архив документов КубГУ - URL: <http://docspace.kubsu.ru>
29. Электронный каталог Кубанского государственного университета и филиалов. – URL: <http://212.192.134.46/MegaPro/Web/Home/About>

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Согласно письма Министерства образования и науки РФ № МОН-25486 от 21.06.2017г «О разработке адаптированных образовательных программ» -Разработка адаптивной программы необходима в случае наличия в образовательной организации хотя бы одного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

Система обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. Конспектирование лекций – сложный вид аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность обучающегося. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Работая над конспектом лекций, Вам всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая

серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию необходимо начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Подготовка к лабораторным занятиям и практикумам носит различный характер, как по содержанию, так и по сложности исполнения. Проведение прямых и косвенных измерений предполагает детальное знание измерительных приборов, их возможностей, умение вносить своевременные поправки для получения более точных результатов. Многие лабораторные занятия требуют большой исследовательской работы, изучения дополнительной научной литературы.

В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

Рекомендации по работе с литературой.

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер, и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого Вы знакомитесь с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравниваете весомость и доказательность аргументов сторон и делаете вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим обучающимся;
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

8.1 Перечень информационных технологий.

- Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.
- Использование электронных презентаций при проведении занятий.

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

1. ABBY FineReader 9.0 Corporate Edition, Государственный контракт №13-ОК/2008- 1
2. WinRAR, Государственный контракт №13- ОК/2008-3

3. MicrosoftWindowsXP. Государственный контракт №13-ОК/2008-3
4. MicrosoftWindowsOffice2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008- 3(Номер лицензии - 43725353)
5. Консультант Плюс. Договор N 177/948 от 18.05.2000

8.3 Перечень информационных справочных систем:

Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)	http://www.uirussia.msu.ru
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	www.consultant.ru
Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» [на базе Российской государственной библиотеки]	http://xn--90ax2c.xn--p1ai/
Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»	http://biblioclub.ru
Электронно-библиотечная система «Лань»	http://e.lanbook.com
Электронно-библиотечная система «Юрайт»	https://www.biblio-online.ru
Scopus : международная реферативная и справочная база данных цитирования рецензируемой литературы	https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic
Web of Sciense (WoS, ISI) : международная аналитическая база данных научного цитирования	http://webofknowledge.com
Базы данных «Ист Вью»	http://dlib.eastview.com

8.4 Перечень профессиональных баз данных.

1. <http://www.koapp.narod.ru/russian.htm> – Электронная библиотека фонда «КОАП». На сайте представлена художественная, справочная, техническая литература (операционные системы, локальные сети), ГОСТы, ОСТы, ТУ, нормативно-справочная информация.
2. Электронный каталог Кубанского государственного университета и филиалов. – URL: <http://212.192.134.46/MegaPro/Web/Home/About>.
3. <http://www.rsl.ru> – Российская государственная библиотека (бывшая библиотека им.В.И.Ленина). На сайте можно найти различную информацию не только о фонде библиотеки РГБ, но и о других библиотечных ресурсах России. Доступ к электронным документам библиотеки платный. Условия получения доступа представлены на сайте.
4. <http://www.gpntb.ru> – Государственная публичная научно-техническая библиотека России. Предоставляется доступ в электронный каталог как самой библиотеки, так и каталоги других Московских библиотек, входящих в корпоративную сеть ГПНТБ. Предоставляются также другие услуги, узнать о которых можно на данном сайте.
5. <http://www.nlr.ru> – Российская национальная библиотека. Имеется доступ к электронным версиям различных документов.
6. <http://elibrary.ru> – Научная электронная библиотека. Предоставляет доступ для зарегистрировавшихся пользователей к электронным версиям зарубежных журналов по различным направлениям науки. Имеются как платные, так и бесплатные базы данных.
7. <http://megabook.ru/> – Наиболее полная подборка энциклопедических данных по темам: автомобили, оружие, домашние животные, здоровье, кино, компьютеры, кулинария, музыка, этикет + универсальная энциклопедия.
8. <http://www.lib.ru> – Сайт электронной библиотеки Максима Мошкова, самой известной и пополняемой. Тематический диапазон изданий широк. Наряду с произведениями художественной литературы можно посмотреть книги по многим отраслям знаний.

9. <http://diss.rsl.ru> – Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки. Предоставляется доступ к массиву электронных версий диссертаций по различным направлениям науки. Доступ ограниченный и платный. Возможна электронная доставка необходимой Вам диссертации.
10. <http://www.infoliolib.info> – Университетская электронная библиотека. На сайте представлена учебная, научная, художественная, справочная литература по рабочим программам университетских учебных дисциплин. Ориентироваться в фондах библиотеки позволяет алфавитный каталог авторов, тематический каталог литературы по учебным дисциплинам, а также оригинальная поисковая система. Также с сайта можно выйти на ссылки других электронных библиотек.
11. <http://www.rsl.ru> – Российская государственная библиотека (бывшая библиотека им.В.И.Ленина). На сайте можно найти различную информацию не только о фонде библиотеки РГБ, но и о других библиотечных ресурсах России. Доступ к электронным документам библиотеки платный. Условия получения доступа представлены на сайте.
12. <http://www.infoliolib.info> – Университетская электронная библиотека. На сайте представлена учебная, научная, художественная, справочная литература по рабочим программам университетских учебных дисциплин. Ориентироваться в фондах библиотеки позволяет алфавитный каталог авторов, тематический каталог литературы по учебным дисциплинам, а также оригинальная поисковая система. Также с сайта можно выйти на ссылки других электронных библиотек.
13. <http://www.kulichki.com/inkwell/> – Чернильница. Алфавитный и систематический каталоги русскоязычных фондов наиболее крупных электронных библиотек
14. <http://www.poiskknig.ru> – Поиск электронных книг. В базе данных более 67000 записей.
15. <http://old.russ.ru/krug/biblio/catalogue.html> – Лучшие электронные библиотеки: каталог.
16. <http://www.orc.ru/~patrikey/liblib/liblib.htm> – Библиотека русских электронных библиотек. На сайте представлено более 90 адресов электронных библиотек. Ссылки распределены по нескольким разделам: Собрания отдельных авторов; Общие библиотеки; Платные библиотеки; Фантастика, фэнтэзи; Религия, философия, литература; Тематические библиотеки.
17. <http://www.jstor.org> – Библиотека JSTOR. Архив полнотекстовых иностранных журналов по различным направлениям науки. Доступ к фондам библиотеки платный.
18. http://imwerden.de/cat/modules.php?_name=books – Некоммерческая электронная библиотека «Im Werden». Представлено собрание литературных текстов древних и современных, российских и иностранных авторов, а также их портреты, биографии, библиография, комментарии, критика, звуковые файлы, воспроизводящие чтение авторами своих произведений (в формате mp3).
19. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал. Содержит бесплатную электронную библиотеку по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
20. <http://www.eup.ru> – Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятии». К услугам пользователей – бесплатная электронная библиотека экономической, управленческой, юридической, общеобразовательной литературы. На сайте можно познакомиться с монографиями, диссертациями, книгами, статьями, деловыми новостями, конспектами лекций, рефератами, учебниками.
21. <http://www.libertarium.ru> – Сайт Института Свободы Московского Либертариума. В открытом доступе представлены полные тексты книг и сборников по экономике и праву.
22. <http://www.cfin.ru> – сайт предоставляет доступ к материалам, статьям, книгам по менеджменту.

23. <http://www.koapp.narod.ru/russian.htm> – Электронная библиотека фонда «КОАП». На сайте представлена художественная, справочная, техническая литература (операционные системы, локальные сети), ГОСТы, ОСТы, ТУ, нормативно-справочная информация.
24. <http://www.enbv.narod.ru> – Библиотека Воеводина. На сайте представлена коллекция книг (полные тексты) по экономической теории, международной экономике, финансам, предпринимательству, маркетингу, рекламе.
25. <http://www.marketing.spb.ru/read.htm>- Энциклопедия маркетинга. Представлена небольшая специализированная подборка статей, учебных пособий (полные тексты), лекций по маркетингу и смежным дисциплинам (брендинг, реклама, товарные знаки и пр.). Особенно интересны описания маркетинговых исследований в разных сферах рынка.
26. <http://soc.lib.ru>- Все материалы, представленные на сайте «Soc.Lib.ru – Электронная библиотека – Социология, Психология, Управление» предназначены исключительно для научно- исследовательских целей, информирования общественности о научных разработках специалистов и прогрессивного развития мировой гуманитарной науки. Здесь можно найти разнообразные материалы по социологии, психологии управления, а также другим смежным дисциплинам.

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Учебная аудитория № 201 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, ноутбук, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Учебная аудитория № 202 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, ноутбук, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, моноблок, сканер,	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный

проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Учебная аудитория № 203 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, сплит-система	контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Учебная аудитория № 205 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, ноутбук, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; Учебная аудитория № 301 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональный компьютер, учебная мебель, доска учебная, учебно- наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, выход в интернет, сплит- система	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; Учебная аудитория № 303 353900	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональный компьютер, телевизор, видеомагнитофон; учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000

Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36		
Учебная аудитория для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин Учебная аудитория № 309 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая дом № 36	Персональные компьютеры, выход в Интернет, ученические столы, стулья, книжный шкаф	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353) Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций Аудитория № 402 353900 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая № 36	Оборудование: доска аудиторная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), ученические столы, стулья	Не требуется
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; Учебная аудитория № 403 353900	Оборудование: доска аудиторная, ученические столы, персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран для проекционной техники стулья, электронный тир, индикатор радиоактивности (РАДЕКС), шина транспортная эластичная, носилки тканевые МЧС, комплект индивидуальной	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000

Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Коммунистическая № 36	гражданской защиты, войсковой прибор химической разведки	
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущей и промежуточной аттестации. Учебная аудитория №501 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональный компьютер, учебная мебель, доска учебная, выход в Интернет, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), звуковые колонки, флипчарт магнитно-маркерный, презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13- ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебные аудитории для проведения текущей и промежуточной аттестации; учебная аудитория для выполнения научно – исследовательской работы; аудитория курсового проектирования (выполнение курсовых работ). Учебная аудитория № 503 353922 Краснодарский край., г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональные компьютеры, учебная мебель, доска учебная, выход в Интернет, учебно- наглядные пособия (тематические иллюстрации), принтер, презентации на электронном носителе, сплит-система	WinRAR, Государственный контракт №13- ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
Учебная аудитория для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно- образовательную среду организации для каждого	Оборудование: Персональные компьютеры, компьютерные столы, выход в Интернет, ученические столы, стулья, книжные стенды	WinRAR, Государственный контракт №13- ОК/2008-3; MicrosoftWindows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000

обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин Учебная аудитория № 504 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87		
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущей и промежуточной аттестации. Учебная аудитория №506 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87	Оборудование: телевизор, ноутбук, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), магнитно-маркерная доска	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущей и промежуточной аттестации, учебная аудитория для самостоятельной работы, учебная аудитория для выполнения научно – исследовательской работы; аудитория курсового проектирования (выполнение курсовых работ). Учебная аудитория № 509 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональные компьютеры, учебная мебель, доска учебная, выход в Интернет, учебно-наглядные пособия (тематические иллюстрации), флипчарт магнитно-маркерный, веб-камера, звуковые колонки, принтер, сплит-система, презентации на электронном носителе	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows Office 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитории для	Оборудование: мультимедийный проектор, экран, персональные	WinRAR, Государственный контракт №13-ОК/2008-3; Microsoft Windows XP, Государственный

проведения занятий семинарского типа; учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; учебная аудитории для проведения текущей и промежуточной аттестации, учебная аудитории для самостоятельной работы, учебная аудитория для выполнения научно – исследовательской работы; аудитория курсового проектирования (выполнение курсовых работ). Учебная аудитория № 510 353922 Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Героев Десантников дом № 87	компьютеры, учебная мебель, доска учебная, выход в Интернет, учебно-наглядные пособия, (тематические иллюстрации), презентации на электронном носителе сетевое оборудование CISCO (маршрутизаторы, коммутаторы, 19-ти дюймовый сетевой шкаф) сплит-система, стенд «Архитектура ПЭВМ»	контракт №13-ОК/2008-3; MicrosoftWindowsOffice 2003 Pro, Государственный контракт №13-ОК/2008-3 (Номер лицензии - 43725353); Консультант Плюс, Договор №177/948 от 18.05.2000
---	---	--

Согласно письма Министерства образования и науки РФ № МОН-25486 от 21.06.2017г «О разработке адаптированных образовательных программ» -Разработка адаптивной программы необходима в случае наличия в образовательной организации хотя бы одного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья

Для обучающихся из числа инвалидов обучение проводится организацией с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности).

При проведении обучения инвалидов обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

-проведение обучения для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья, если это не создает трудностей для обучающихся;

-присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей;

-пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами с учетом их индивидуальных особенностей;

-обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении занятий:

а) для слепых:

-задания и иные материалы оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

-письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

-при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

-задания и иные материалы оформляются увеличенным шрифтом;

-обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

-при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

-обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

-письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

Обучающийся инвалид при поступлении подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении обучения с указанием особенностей его психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности). К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).