

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Воронежский филиал

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

Утверждена
решением кафедры моделирования и
организации социальных систем
Протокол № 2 от « 28 » сентября 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.06.01 «Управленческий консалтинг»

по направлению подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

«Управление в государственной и муниципальной службе и кадровая политика»


квалификация бакалавр

очная и заочная формы обучения


год набора 2015

Воронеж, 2016 г.

Автор–составитель:

<u>Ст.преподаватель</u> <i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<u>Моделирования и организации социальных систем</u> <i>наименование кафедры</i>	 <i>(подпись)</i>	<u>Назаренко Н.Н.</u> <i>(Ф.И.О.)</i>
--	---	---	--

Заведующий кафедрой

<u>Моделирования и организации социальных систем</u> <i>наименование кафедры</i>	<u>Профессор, доктор технических наук</u> <i>(ученое звание, ученая степень)</i>	 <i>(подпись)</i>	<u>Лещенко Е.М.</u> <i>(Ф.И.О.)</i>
---	---	---	--

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	37
6.1. Основная литература	37
6.2. Дополнительная литература.....	37
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	38
6.4. Нормативно-правовые документы	
6.5. Интернет-ресурсы.....	38
6.6. Справочные системы	39
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	39

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

1.1 Дисциплина «Управленческий консалтинг»:

ПК-22. Умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов

Формирование ПК-22 осуществляется в рамках учебного плана осуществляется в один этап, таким образом, формирование компетенции начинается и завершается в ходе изучения дисциплины «Управленческий консалтинг».

Формирование компетенции в рамках дисциплины включает в себя:

- этап развития способности к решению стратегических и оперативных задач в области управления с целью принятия сбалансированных управленческих решений,
- этап развития умений соотносить затраты и результат, оценивать эффективность решений.
- этап развития способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

- *сформированы знания:*
- основных теорий управления,
- теории разработки и реализации управленческих решений,
- в сфере проектного управления
- *сформированы умения:*
- анализировать риски и неопределенности принимаемых решений;
- анализировать и оценивать состояние организационной системы при планировании изменений;
- проводить SWOT-анализ.
- *сформированы навыки:*
- командной работы в условиях профессиональной деятельности;
- системного анализа информации;
- доступного и полного представления информации заинтересованным лицам (заказчику исследования, коллегам...) в форме доклада, презентации и т.д..

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Очная форма. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Освоение дисциплины осуществляется в 7 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 5 ЗЕ.

Заочная форма. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Б.1. дисциплин ОП ВО направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Освоение дисциплины осуществляется на 4 курсе. Общая трудоёмкость дисциплины 5 ЗЕ.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока Б1.Б.17 «Разработка и принятие управленческих решений», а также компетентностно связанных дисциплин вариативной части, Б1.В.13 «Принятие и исполнение государственных решений» и Б1.В.14 «Организационный менеджмент» :

Метапредметные результаты :

- 1) умение анализировать риски и неопределенности принимаемых решений и системно оценивать внешние условия и состояние компании при планировании изменений;
- 2) навыки в области системного анализа и практического использования полученных в эмпирических исследованиях фактов для подготовки и обоснования решений в области стратегического и тактического управления;

личностные результаты :

- 1) навыки командной работы в условиях профессиональной деятельности

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направлении «Государственное и муниципальное управление».

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1.1.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.								
		Всего	Семестр							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		68							68	
лекционного типа (Л)		34							34	
практического (семинарского) типа (ПЗ)		34							34	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76							76	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен							экзамен	
	час.	36							36	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		180/5							180/5	

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом—экзамен.

Таблица 1.2.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.									
		Всего	Семестр								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
заочная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18					18				
лекционного типа (Л)		8					8				
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10					10				
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		153					153				
Промежуточная аттестация	форма	экзамен					экзамен				
	час.	36					36				
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		180/5					180/5				

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.1.

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемос ти**, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг».Особенност и управленческого консалтинга.	24	4		4		16	О
Тема 2	Этапы консалтингового проекта, их особенности	22	6		6		10	О, Т
Тема 3	Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте	22	6		6		10	Г, О
Тема 4	Организационные интервенции	22	6		6		10	О,ДИ
Тема 5	Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия.Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.	22	6		6		10	ПрР, О
Тема 6	Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг	32	6		6		20	О, К
Промежуточная аттестация		36				36		экзамен
Всего:		180/5	34	0	34	36	76	

примечание:

** - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПрР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К)

Таблица 2.2.

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемос ти**, промежудо чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
заочная форма обучения								
Тема 1	Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг».Особенност и управленческого консалтинга.	22	2				20	О
Тема 2	Этапы консалтингового проекта, их особенности	23	1		2		20	Т
Тема 3	Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте	27	1		2		24	О
Тема 4	Организационные интервенции	29	1		2		26	ПР
Тема 5	Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия.Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.	34	2		2		30	Г
Тема 6	Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг	36	1		2		33	К
Промежуточная аттестация		9				9		экзамен
Всего:		180/5	8	0	10	9	153	

примечание:

** - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К)

Содержание дисциплины

Тема 1. Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире.

Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом.

Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

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

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

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

Тема 3 Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта. Этические проблемы консультирования.

Тема 4 Организационные интервенции

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.

Тема 5 Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования. Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.). Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования. Проблема системности подхода при экспертном консультировании. Преимущества и ограничения процессного консультирования. Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта.

Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга. Этические аспекты конкуренции в области консультирования. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата. График платежей. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация. Налогообложение консультационных услуг

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управленческий консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:

- ✓ наблюдение за поведением студентов во время занятий, за проявлением заинтересованности к содержанию занятия лекционного типа;
- ✓ заполнение студентами листа обратной связи (Таблица 3)

Таблица 3

О чем идет речь? Что вы слышали, поняли и запомнили?	Дополнения. Уточнение. Критика. (оцените доступность излагаемого материала, системность, уровень сложности, новизну, возможность практического применения знаний в профессиональной деятельности и т.д.)

- ✓ вопросы студентам и ответы студентов на понимание новой терминологии, с которой знакомятся студенты на занятии (по ходу занятия);

- при проведении практических занятий:

Очная форма обучения

Вопросы к практическим занятиям:

Тема 1. Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.

Вопросы для опроса

1. Понятие о консультировании. Виды и области консультирования.
2. Консультационные услуги в различных областях управления.
3. Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире.
4. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
5. Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

1. Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.
2. Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.
3. Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.
4. Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Тест № 1

1. Консалтинг – это:
 - а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
 - б) управление в сфере экономики и бизнеса;
 - в) деловые услуги;
 - г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.
2. Консалтинговый процесс - это:
 - а) консалтинговый проект;
 - б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.
3. «Консалтинговое окружение» отражает:
 - а) отношение общего числа менеджеров к числу консультантов;
 - б) отношение общего числа жителей страны числу консультантов.
4. Экспертное консультирование – это:
 - а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
 - б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
 - в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.
5. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:
 - а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
 - б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
 - в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
 - г) консультационным компаниям.
6. Стратегия консалтинговой фирмы – это:
 - а) выбор направлений консультирования на перспективу;

- б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

7. Консультирование в области стратегического планирования – это:

- а) выбор стиля руководства;
- б) определение стратегии развития;
- в) оптимизация управления организацией.

8. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:

- а) неосязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) непостоянство качества;
- г) все вышеперечисленное.

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- а) стоимость оказываемых услуг;
- б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- г) имидж консультанта.

10. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
- в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

Тема 3 Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.

Вопросы для опроса:

1. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.
2. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
3. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта
4. Этические проблемы консультирования.

Вопросы для группового обсуждения

1. На чем основано консультирование по общему управлению?
2. Чем занимаются консультанты по административному, финансовому управлению и управлению кадрами?
3. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
4. Что понимается под инжинирингом?
6. Какие основные направления консультирования в области маркетинга и рекламы? Какие методы и технологии в данной области консалтинга используются?
5. Какие виды методик и технологий используются в консалтинге человеческих ресурсов? Почему зачастую клиенты обращаются к консультантам именно в этой области?
6. В чем суть консалтинга производственных процессов?
7. Есть ли особенности консалтинга малых предприятий? В чем они заключаются?

Тема 4 Организационные интервенции

Вопросы для опроса:

1. Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций.
2. Требование системности интервенций.
3. Критерии эффективности организационных ин-тервенций. Понятие об организационном развитии.
4. Индивидуальные интервенции. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
5. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.
6. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Деловая игра № 1

Деловая игра по Теме 4

Деловая игра «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях»

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.
2. Определите название и характер деятельности того предприятия, карточка которого Вам досталась.
3. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга, учитывая законы внедрения чужого опыта. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.
4. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на эффективность применения японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Предлагаемые для анализа основные характеристики японской модели консалтинга:

- 1) традиционная японская модель консалтинга используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2% в год;
- 2) ориентация консультанта на коллективные цели и виды деятельности;
- 3) широкое участие работников в консалтинге;
- 4) широкая социальная ответственность консультанта по отношению к своим работникам.

Тема 5 Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.

Вопросы для опроса:

1. Формы и сферы экспертного консультирования.
2. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
3. Преимущества и ограничения процессного консультирования.
4. Системный характер процессного консультирования.
5. Кругозор процессного консультанта. Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами.
6. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Тематика для проектов:

1. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении.
2. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.

3. Консультирование в области управления кадрами в государственной службе.
 4. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
 5. Консалтинг в управлении государственным сектором.
 6. Посттренинговое сопровождение – его планирование и значение при построении системы обучения в организации.
 7. Коучинг как особый вид обучения в государственной службе – проблемы эффективности и перспективы использования.
 8. Системность работы с кадровым резервом – перспективы консалтинга в государственном управлении, президентские программы по подготовке управленческих кадров.
- Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг*

1. Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика.
2. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.
3. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта.
4. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта. Схемы оплаты консультационных услуг
5. Налогообложение консультационных услуг
6. Правовые формы консалтингового бизнеса.

Кейс № 1

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению получила задание оценить эффективность программ, проводившихся при участии иностранного отраслевого экспертного сообщества. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла международная организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект модернизации. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь подобных предприятий в РФ;
- 2) определить необходимость вмешательства государства в рыночные процессы ;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций. На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия. На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и

производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат. По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: проанализированы продуктовые стратегии предприятия; сформулированы предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; однако более детальных предложений сформулировано не было и проект не получил одобрения международной экспертной организации, которая курировала предприятие.

Вопросы для анализа и обсуждения кейса:

1. Охарактеризуйте объект консультационного проекта. Какой информации в кейсе вам не хватает, чтобы полностью оценить ситуацию?
2. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем? Что еще нужно было проанализировать?
3. При каких условиях предприятие вновь может работать, и какой из путей будет наименее затратным?

Формы текущего контроля : опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К) проектная работа (ПРР)

Заочная форма

Вопросы к практическим занятиям:

Тема 1. Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.

Вопросы для опроса

1. Понятие о консультировании. Виды и области консультирования.
2. Консультационные услуги в различных областях управления.
3. Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире.
4. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.
5. Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

Тест № 1

1. Консалтинг – это:
 - а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
 - б) управление в сфере экономики и бизнеса;
 - в) деловые услуги;
 - г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.
2. Консалтинговый процесс - это:
 - а) консалтинговый проект;
 - б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.
3. «Консалтинговое окружение» отражает:
 - а) отношение общего числа менеджеров к числу консультантов;
 - б) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.
4. Экспертное консультирование – это:

- а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
- б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
- в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.

5. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
- б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
- в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
- г) консультационным компаниям.

6. Стратегия консалтинговой фирмы – это:

- а) выбор направлений консультирования на перспективу;
- б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

7. Консультирование в области стратегического планирования – это:

- а) выбор стиля руководства;
- б) определение стратегии развития;
- в) оптимизация управления организацией.

8. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:

- а) неосвязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) непостоянство качества;
- г) все вышеперечисленное.

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- а) стоимость оказываемых услуг;
- б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- г) имидж консультанта.

10. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
- в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

Тема 3 Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.

Тематика эссе

1. Консультационный проект с точки зрения заказчика.
2. Роль заказчика в консультационном проекте.
3. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.
4. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.
5. Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта
6. Этические проблемы консультирования.

Тема 4 Организационные интервенции

Тематика презентаций:

1. Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций.
2. Требование системности интервенций.
3. Критерии эффективности организационных ин-тервенций. Понятие об организационном развитии.
4. Индивидуальные интервенции. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
5. Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция.
6. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Деловая игра № 1

Деловая игра по Теме 4

Деловая игра «Анализ возможностей применения японского опыта консалтинга в российских условиях»

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.
2. Определите название и характер деятельности того предприятия, карточка которого Вам досталась.
3. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга, учитывая законы внедрения чужого опыта. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.
4. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на эффективность применения японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Предлагаемые для анализа основные характеристики японской модели консалтинга:

- 1) традиционная японская модель консалтинга используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2% в год;
- 2) ориентация консультанта на коллективные цели и виды деятельности;
- 3) широкое участие работников в консалтинге;
- 4) широкая социальная ответственность консультанта по отношению к своим работникам.

Тема 5 Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг.

Вопросы для группового обсуждения

1. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
2. Какие виды методик и технологий используются в консалтинге в сфере человеческих ресурсов?

3. В чем отличие консалтинга производственных административных процессов?
4. Есть ли особенности консалтинга в государственной службе?
5. Особенности консалтинга в РФ.

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

Кейс № 1

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению получила задание оценить эффективность программ, проводившихся при участии иностранного отраслевого экспертного сообщества. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла международная организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект модернизации. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь подобных предприятий в РФ;
- 2) определить необходимость вмешательства государства в рыночные процессы;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций. На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия. На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат. По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: проанализированы продуктовые стратегии предприятия; сформулированы предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; однако более детальных предложений сформулировано не было и проект не получил одобрения международной экспертной организации, которая курировала предприятие.

Вопросы для анализа и обсуждения кейса:

1. Охарактеризуйте объект консультационного проекта. Какой информации в кейсе вам не хватает, чтобы полностью оценить ситуацию?
2. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем? Что еще нужно было проанализировать?
3. При каких условиях предприятие вновь может работать, и какой из путей будет наименее затратным?

Формы текущего контроля : опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К) проектная работа (ПРР)

4.2.4. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводится в форме итогового тестирования и экзамена.

Итоговый тест по дисциплине

Консалтинг – это:

- а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
- б) управление в сфере экономики и бизнеса;
- в) деловые услуги;
- г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

2. Специалист по консалтингу - это:

- а) консультант оказывающий консалтинговую помощь;
- б) профессиональный консультант, рассматривающий консультирование как профессию.

3. Консалтинговая услуга – это:

- а) устный совет;
- б) консалтинговый проект;
- в) работа по заданию клиента.

4. Консалтинговый процесс - это:

- а) консалтинговый проект;
- б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.

5. Появление управленческого консалтинга как сферы деятельности было обусловлено:

- а) спросом на управленческие услуги и наличием высоко квалифицированных специалистов в области менеджмента;

- б) экономическим кризисом в начале века.

6. Управленческое консультирование возникло:

- а) в середине XIX века;
- б) в 20-х годах XX века;
- в) в начале XIX века.

7. «Консалтинговое окружение» отражает:

- а) отношение общего числа менеджеров к числу консультантов;
- б) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов.

8. Первый цикл семинаров на тему «Теория и практика управленческого консультирования» был проведен:

- а) в СССР в 1984 г.;
- б) в РФ в 1994 г.

9. Экспертное консультирование – это:

- а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;

- б) консультант активно взаимодействует с клиентом;

- в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.

10. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:

1. Консультант по ресурсам А Б В

2. Консультант по процессу А Б В

- а) сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

б) действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.

в) помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала

11. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:

а) Москва и Санкт-Петербург;

б) Москва и Новосибирск;

в) Санкт-Петербург и Самара;

г) Ярославль.

12. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

а) российским предприятиям частного и государственного секторов;

б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;

в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);

г) консультационным компаниям.

13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?

а) АКЭУ;

б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;

в) ФЕАКО;

г) АКУОР.

14. Стратегия консалтинговой фирмы – это:

а) выбор направлений консультирования на перспективу;

б) определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы;

в) определение конкурентов и взаимоотношения с ними.

15. Консультирование в области стратегического планирования – это:

а) выбор стиля руководства;

б) определение стратегии развития;

в) оптимизация управления организацией.

16. Консультирование в области маркетинга – это:

а) консультации по вопросам производства продукции;

б) консультации по вопросам исследования рынка, с целью обеспечения принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы и т. д

17. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относится:

а) неосвязаемость;

б) несохраняемость;

в) непостоянство качества;

г) все вышеперечисленное.

18. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:

а) определение стратегии;

б) постановка шести- и двенадцатимесячных целей;

в) выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей;

г) анализ текущей ситуации.

19. Какие приемы маркетинга консалтинговых услуг являются наиболее эффективными?

а) выступления на отраслевых встречах клиентов;

б) общественная активность;

в) прямая рассылка;

г) реклама.

20. В консалтинге более эффективны маркетинговые приемы, которые предполагают:

а) письменные коммуникации;

б) личные коммуникации.

21. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

а) стоимость оказываемых услуг;

б) технические (содержательные) предложения консультантов;

в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;

г) имидж консультанта.

22. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;

б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;

в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

23. Цена консалтинговых услуг – это:

а) зарплата консультанта;

б) плата консалтинговой фирме на использование её консультанта.

24. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;

б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;

в) отношение полученной прибыли компанией клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;

г) разница между доходами и расходами консультанта.

25. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;

б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;

в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

26. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;

в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;

г) на глазок.

27. Выберите неправильное утверждение:

а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;

б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;

в) «квалифицированный консультант – успешный консультант»;

г) «известны три стадии процесса консультирования».

28. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

а) клиентом;

б) консультантом;

в) и клиентом, и консультантом;

г) не осуществляется вообще.

29. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

а) изменение организационной структуры управления компании;

б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;

в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;

г) реструктуризация бизнеса.

30. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

а) целей разрешения конкретной проблемы;

б) применяемых консультантом методов консультирования;

в) восприятия методов консультирования клиентами;

г) желания консультанта.

**Вопросы для проведения промежуточной аттестации
по дисциплине «Управленческий консалтинг» (экзамен)**

1. Обоснуйте необходимость и сущность управленческого консультирования.
2. Продемонстрируйте свое понимание предмета курса «Управленческое консультирование», сформулируйте задачи его изучения.
3. Сформулируйте представление о «Новой парадигме управления», в чем она проявляется.
4. Изложите и обоснуйте причины обращения клиента к консультанту.
5. Продемонстрируйте знание и понимание характерных особенностей консультирования в области управления.
6. Охарактеризуйте и дайте сравнительную характеристику типов консультационной деятельности.
7. Продемонстрируйте знание и понимание характерных черт консалтинговой услуги.
8. Изложите и обоснуйте функции управленческого консультирования.
9. Продемонстрируйте знание и понимание принципов управленческого консультирования.
10. Приведите примеры классификации консалтинговых услуг, принятая в Европе и обоснуйте такие классификационные характеристики.
11. Приведите примеры классификации консалтинговых услуг в США и обоснуйте такие классификационные характеристики.
12. Приведите примеры Российской классификации консалтинговых услуг. Охарактеризуйте и обоснуйте такие классификационные характеристики.
13. Продемонстрируйте знание и понимание классификации консалтинговых организаций.
14. Продемонстрируйте свое знание и понимание организационной структуры управления консалтинговых фирм.
15. Продемонстрируйте свое знание и понимание основных стадий процесса консультирования.
16. Сформулируйте и охарактеризуйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
17. Продемонстрируйте свое знание и понимание процесса подготовки, принятия и осуществления управленческих решений.
18. Опишите и дайте оценку методам оптимизации управленческих решений.
19. Продемонстрируйте свое знание и понимание информационного и технического обеспечения управленческого консультирования.
20. Раскройте и охарактеризуйте сущность и принцип классификации методов, используемых в управленческом консультировании.
21. Приведите конкретные примеры и охарактеризуйте блок-схемы диагностики.
22. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Реинжиниринг».
23. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Бенчмаркинг».
24. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Аутсорсинг».
25. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Система всеобщего управления качеством».
26. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Концепция «шесть сигм»».
27. Раскройте и продемонстрируйте понимание понятия «Коучинг».
28. Приведите конкретные примеры и охарактеризуйте цели использования и сущность деловых игр и их место в управленческом консультировании.
29. Продемонстрируйте свое знание и понимание классификации деловых игр, приведите примеры деловых игр, используемых в управленческом консалтинге.
30. Охарактеризуйте и раскройте на конкретном примере базовые архитектуры деловых игр.
31. Охарактеризуйте и раскройте на конкретном примере понятие «Коммуникации» в управленческом консалтинге.
32. Охарактеризуйте и раскройте на конкретном примере понятие «Поведенческие роли консультантов».

33. Продемонстрируйте свое знание и понимание методов воздействия на «систему клиента».
34. Раскройте сущность фразы «Психологические проблемы взаимодействия «консультант – клиент»», охарактеризуйте основные проблемы взаимодействия в консалтинге.
35. Охарактеризуйте и раскройте на конкретном примере понятие «Мотивация консультанта».
36. В чем состоит этика консультанта, раскройте на конкретном примере.
37. Какие требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам консультанта отражают специфику его деятельности в максимальной степени. Ответ обоснуйте.
38. Выделите, опишите и продемонстрируйте понимание ключевых элементов, определяющих качество консалтинговых услуг.
39. Выделите, опишите и продемонстрируйте понимание ключевых элементов оценки качества консалтинговых услуг.
40. В чем особенность консалтинговых услуг при управлении инновационными проектами.
41. Продемонстрируйте свое знание и понимание взаимосвязь инновационных процессов и управленческого консультирования.
42. Как происходит ценообразование на консалтинговые услуги, ответ подкрепите конкретным примером.
43. В чем специфика маркетинга консалтинговых услуг, ответ обоснуйте и подкрепите примером.
44. Выделите, расположите в иерархическом порядке и обоснуйте критерии и показатели экономической эффективности управления.
45. Раскройте содержание понятия «экономическая эффективность управленческих услуг» и приведите пример факторов, влияющие на эффективность консалтинговых услуг.
46. Как проводится оценка экономической эффективности управленческого консультирования, ответ проиллюстрируйте примером.
47. В чем особенность состава и специфики персонала консалтинговой организации, проведите сравнение с персоналом учреждения государственной службы или муниципалитета.
48. В чем специфика кадровой политики и стратегии управления персоналом консалтинговой фирмы, ответ обоснуйте.
49. Охарактеризуйте основные проблемы улучшения использования кадрового потенциала консалтинговых организаций и пути их решения.
50. Выделите и обоснуйте приоритеты спроса на российский консалтинг в настоящее время.
51. Охарактеризуйте и подтвердите примерами основные противоречия в развитии российского управленческого консалтинга.

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

Шкала оценивания

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов» (издано на кафедре МОСС).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения дисциплины

6.1. Основная литература

1. Блинов А.О. Управленческое консультирование: Учебник для магистров: Учебник для магистров и бакалавров / Блинов А.О., Дресвянников В.А. Издательство, 2013.- Режим доступа: http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovanie_-_blinov_ao

6.2. Дополнительная литература

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа 2012
<http://www.iprbookshop.ru/5971>
2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2011. - 638 с.
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. Изд-во «Маркет ДС», 2012. – 512 с.
4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами М.: Дашков и К 2014
<http://www.iprbookshop.ru/24835>
5. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента М.: Дело 2015 <http://www.iprbookshop.ru/51122>
6. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом .— М.: Русайнс 2015
<http://www.iprbookshop.ru/4892>
7. Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова Управление человеческими ресурсами М.: Юрайт 2016 <https://www.biblio-online.ru/book/A8D0463E-DD83-4BCA-8402-4EEB088534BD>
8. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник- СПб., Питер, 2010 – 423 с.
Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник СПб., Питер, 2010 15
9. Травин В.В. , М.И. Магура, М.Б. Курбатова Управление персоналом: Модуль 2: Учебно-практическое пособие – М.: «Дело» РАНХиГС, 2013. – 104 с.
10. Травин В.В. , М.И. Магура, М.Б. Курбатова Управление персоналом: Модуль 2: Учебно-практическое пособи М.: «Дело» РАНХиГС, 2013
11. Современные технологии управления персоналом. Электронный журнал. Режим доступа: http://www.profiz.ru/stup/4_2011/
12. Organizational Behavior and Human Decision Processes
Электронный журнал Режим доступа <https://www.elsevier.com/catalog?producttype=journals>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

6.4. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от

02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)

3. Трудовой кодекс РФ 2017 года (ТК РФ редакция 2016-2017) <http://ipipip.ru/tk/>. N 197-ФЗ <http://base.garant.ru/12125268/#ixzz4ZXiKLI5F>

4. Реестр профессиональных стандартов <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykh-standartov/>

5. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

6. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1.

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»

2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека

3. <http://ppt.ru> — Последние новости права

4. <http://www.4hr.ru/> - электронный журнал HR- менеджмент

5. <http://hrdocs.ru/html> - Справочник - обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом

6. <http://businessbattle.ru> Чемпионат Академии по стратегии управления бизнесом

6.6. Справочные системы

1. Консультант плюс

2. Гарант

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы. В учебном процессе используются следующие программные продукты: MicrosoftWord, MS PowerPoint, Internet – Explorer.