Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 18:01:07
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«21» _____ 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Консалтинг-менеджмент»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2025

Разработчик(и):

Ст.преподаватель  /Л.В.Бородачева/

Согласовано:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н.,доцент  /Е.Э.Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 4
3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
3.2. Тематический план изучения дисциплины 7
3.3. Содержание дисциплины 8
3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 11
4.1. Нормативные документы и ГОСТы 11
4.2. Основная литература 12
4.3. Дополнительная литература 12
4.4. Электронные образовательные ресурсы 12
4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 12
4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 13
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 13
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
7. Фонд оценочных средств 16
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 16
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 18
7.3. Оценочные средства 23

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине.

Дисциплина «Консалтинг-менеджмент» ориентирована на студентов, получающих высшее образование, направлена на получение компетенции необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области эффективного функционирования системы управления организацией в целом и по ее структурным подразделениям.

Цели курса:

- изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления;
- формирование у студентов представления о сущности, задачах и принципах определения стратегии и технологиях проведения управленческого консультирования.

Задачи курса:

- сформировать у слушателей способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

сформировать способность к анализу организационных и экономических проблем, - ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;

- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения программы профессиональной подготовки.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Универсальные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и содержание индикатора достижения компетенции
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и

		достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски

Профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК-3 - Способен выявлять заинтересованные стороны и осуществлять взаимодействие с ними	**ИПК-3.1.** Знает теорию заинтересованных сторон; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; методы планирования деятельности организации. **ИПК-3.2.** Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу. **ИПК-3.3.** Владеет методами анализа контекста, организационной структуры, бизнес-процессов с целью выявления заинтересованных сторон; сбора и регистрации информации о заинтересованных сторонах; организации хранения информации о заинтересованных сторонах и поддержания ее в актуальном состоянии; анализа и классификации заинтересованных сторон; разработки стратегий вовлечения заинтересованных сторон и сотрудничества с ними; разработки планов взаимодействия с заинтересованными сторонами; подготовки заинтересованных сторон к сотрудничеству (разъяснение, обучение);

	взаимодействия с заинтересованными сторонами и мониторинга заинтересованных сторон; управления рисками, обусловленными взаимодействием с заинтересованными сторонами.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Консалтинг-менеджмент» относится к числу дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений (Б.1.2.) образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Консалтинг-менеджмент» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами ОП:

- Основы менеджмента;
- Управление персоналом;
- Менеджмент распределенных сообществ

3. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет _4_ зачетных(е) единиц(ы) (144 часов).

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			8	-
1	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	18	18	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**108**	**108**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	**экзамен**	-
	Итого	**144**	**144**	-

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			9	-
1	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	18	18	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**108**	**108**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	**экзамен**	-
	Итого	**144**	**144**	

3.2. Тематический план изучения дисциплины
(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения.

№	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекция	Семинарские / практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении.	18	2	2	-	-	12
2	Управленческое консультирование и российский менталитет.	18	2	2	-	-	12
3	Понятие и термины управленческого консультирования.	18	2	2	-	-	12
4	Основные принципы управленческого консультирования	18	2	2	-	-	12
5	Развитие системы Клиент-Консультант.	16	2	2	-	-	12
6	Этапы управленческого консультирования.	14	2	2	-	-	12
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации.	14	2	2	-	-	12
8	Методы и технологии управленческого консультирования	14	2	2	-	-	12
9	Эффективность и качество управленческого консультирования.	12		2			12
	Итого	144	18	18			108

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекция	Семинарские / практические	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении.	14	2	2	-	-	12
2	Управленческое консультирование и российский менталитет.	14	2	2	-	-	12
3	Понятие и термины управленческого консультирования.	14	2	2	-	-	12
4	Основные принципы управленческого консультирования	14	2	2	-	-	12
5	Развитие системы Клиент-Консультант.	14	2	2	-	-	12
6	Этапы управленческого консультирования.	14	2	2	-	-	12
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации.	14	2	2	-	-	12
8	Методы и технологии управленческого консультирования	14	2	2	-	-	12
9	Эффективность и качество управленческого консультирования.	14	2	2			12
	Итого	144	18	18			108

3.3. Содержание дисциплины

Тема 1.

Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении.

Предпосылки формирования концепции организационного развития. Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа). Формирование концепции организационного развития. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Модель системы. Системообразующие факторы в организации. Организационное развитие и организационные изменения. Внедрение организационных изменений, основные особенности. Проблемы и трудности внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Основные этапы внедрения изменений в организации.

Тема 2.

Управленческое консультирование и российский менталитет.

Национальные особенности управления организацией: культурный аспект. Специфика процесса консультирования в российских организациях. Отношения консультант – клиент. Экономические условия и формирование запроса на консультирование. Рекомендации по повышению эффективности управленческого консультирования.

Тема 3.

Понятие и термины управленческого консультирования.

Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Термин «менеджмент-консалтинг» (по ФЕАКО). Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования организаций . Понятие «консалтинг» и «деловые услуги».

Тема 4.

Основные принципы управленческого консультирования.

Этический кодекс консультанта. Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта. Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании. Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.

Тема 5.

Развитие системы Клиент-Консультант.

Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта Специфика консультант-клиентских отношений. Ситуации взаимодействия клиента с консультантами. Процедуры и стадии отбора консультанта. Достоинства и недостатки консультантов . Основные типы консультационных организаций. Виды структурных консультационных подразделений. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Положительный и отрицательный образы консультантов. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу. Пропагандист (агитатор). Посредник. Инструктор (преподаватель). Помощник в решении проблем. Стратег.

Тема 6.

Этапы управленческого консультирования.

Парадоксы предварительной стадии управленческого консультирования. Предпроектная стадия (фаза подготовки) – начало работы консультанта и клиента, их первый контактом. Проектная стадия - определение организационной диагностики. Концептуальные основы организационной диагностики. Роль моделей в

организационной диагностике. Основные проблемы организационной диагностики. Методическое обеспечение организационной диагностики. Фаза планирования действий и фаза внедрения проекта. Бизнес-коучинг. Задачи стадии завершения проекта (фаза завершения).

Тема 7.

Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации.

Этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента: сбор данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики, а также получения финансово-экономического, организационно-технического текущего состояния, деятельности и предположение будущего состояния предприятия. Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления. Подготовка материалов по результатам диагностики, основные требования к их изложению. Действия консультантов по обобщению результатов диагностики. Возможные последствия проведения организационной диагностики.

Тема 8.

Методы и технологии управленческого консультирования.

Программный подход в управленческом консультировании – существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», «пульсирующего инновирования», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра». Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

Тема 9.

Эффективность и качество управленческого консультирования.

Оценка результатов, ожидания клиента, влияние Консультанта на их корректировку. Понятие положительного экономического эффекта. Значение временного фактора. Зависимость положительной оценки от области применения управленческого консультирования. Ревизия маркетинга и управления. Ревизия разовых мероприятий. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные; количественные и качественные. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

3.4.Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские / Практические занятия.

Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении.	Практическое занятие 1
Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет.	Практическое занятие 2
Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.	Практическое занятие 3
Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования	Практическое занятие 4
Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант.	Практическое занятие 5
Тема 6. Этапы управленческого консультирования.	Практическое занятие 6
Теип 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации.	Практическое занятие 7
Тема 8. Методы и технологии управленческого консультирования	Практическое занятие 8
Тема 9. Эффективность и качество управленческого консультирования.	Праектическое занятие 9

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1. Основная литература:

а) основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453411

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

б) дополнительная литература:

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450207

4.3 Электронные образовательные ресурсы:

1. При изучении дисциплины предусмотрено использование ЭОРа «Консалтинг-менемджент»: https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10963

4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение.
Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

4.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. http://www.mos.ru Официальный сервер Правительства Москвы.
3. http://www.minfin.ru Министерство финансов РФ.
4. http://www.garant.ru ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
5. http://www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
6. http://www.rg.ru Российская газета.
7. http://www.prime-tass.ru ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
8. http://www.rbc.ru РБК (РосБизнесКонсалтинг).
9. http://www.businesspress.ru Деловая пресса.
10. http://www.ereport.ru Мировая экономика.
11. http://uisrussia.msu.ru Университетская информационная система России.
12. http://www.forecast.ru ЦМАКП (Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования).
13. http://www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
14. http://www.fin-izdat.ru Издательский дом «Финансы и кредит»
15. http://economist.com.ru Журнал «Экономист».
16. http://www.vopreco.ru Журнал «Вопросы экономики».
17. http://www.mevriz.ru Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
18. http://systems-analysis.ru/ Лаборатория системного анализа
19. https://gtmarket.ru/concepts/7111 Системный анализ
20. http://minpromtorg.gov.ru/ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.
21. http://www.rg.ru Российская газета.

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории для лекционных и семинарских занятий общего фонда: столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

6. Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения.

Текущий контроль (осуществляется лектором и преподавателем): правильность ответов на вопросы по пройденным темам; оценка существующих мнений и подходов

к решению конкретных задач; подготовка эссе; промежуточное тестирование по отдельным разделам дисциплины.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, они будут обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Методические рекомендации по составлению презентаций.

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.

- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;

- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

7. Фонд оценочных средств

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средств**	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИ-РОВКА**				

УК-10	Способен принимать обоснованные экономически е решения в различных областях жизнедеятель ности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски	лекция, семинарские занятия	ДС, З	**Базовый уровень** - принципы проведения управленческого консультирования, его этапы и формы - принципы деятельности внешних консультантов. -документальное сопровождение консультационных мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом. **Повышенный уровень** знает: - принципы проведения управленческого консультирования, его этапы и формы - принципы деятельности внешних консультантов. -документальное сопровождение консультационных мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом.
ПК-3	Способен выявлять заинтересован-ные стороны и осуществлять взаимодействи е с ними	**ИПК-3.1.** Знает теорию заинте-ресованных сторон; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимо-действии; теорию конфликтов; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; методы планиров-ания деятельности организации.	лекция, семинарские занятия	ДС, КЗ З	**Базовый уровень** владеет навыками выбора внешнего консультанта, формирования диагностических опросников, методами оценки эффективности существующих

		ИПК-3.2. Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс меропр-ятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу.			процессов и формулирования предложений по повышению их эффективности. **Повышенный уровень** владеет навыками выбора внешнего консультанта, формирования диагностических опросников, методами оценки эффективности существующих процессов и формулирования предложений по повышению их эффективности - обучающийся способен применять данные навыки в новых нестандартных ситуациях (при анализе возникающих рисков).

		ИПК-3.3. Владеет методами анализа контекста, организационной структуры, бизнес-процессов с целью выявления заинтересованных сторон; сбора и регистрации информации о заинтересованных сторонах; организации хранения информации о заинтересованных сторонах и поддержания ее в актуальном состоянии; анализа и классификации заинтересованных сторон; разработки стратегий вовлечения заинтересованных сторон и сотрудничества с ними; разработки планов взаимодействия с заинтересованными сторонами; подготовки заинтересованных сторон к сотрудничеству (разъя-снение, обучение); взаимодействия с заинтересованными сторонами и мониторинга заинтересованных сторон; управления рисками, обусловленными взаимодействием с заинтересованными сторонами.			

7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

В процессе освоения образовательной программы компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

УК-10 Способностью принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
Знать: - этапы развития организации и сопровождающих их процессах - принципы проведения управленческого консультирования	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг,

, его этапы и формы - принципы деятельности внешних консультантов. -документальное сопровождение консультационны х мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом;	образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации	услуг, инновационных процессов в организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	услуг, инновационных процессов в организации; но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	инновационных процессов в организации; свободно оперирует приобре-тенными знаниями.
Уметь: - формулировать цели и задачи управленческого консультирования . - разрабатывать планы по оказанию консультации.	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультировани я для регуляции среды корпоративного управления	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать, применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультировани я для регуляции среды корпоративного управления. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультировани я для регуляции среды корпоративного управления. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: применять рекомендации, полученные в ходе управленческого консультирования для регуляции среды корпоративного управления. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

		переносе на новые ситуации.		
Владеть: - навыками выбора внешнего консультанта, - навыками формирования диагностических опросников, - методами оценки эффективности существующих процессов и формулирования предложений по повышению их эффективности	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: - основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления.	Обучающийся владеет: -основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет: -основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет: - основными приемами и методиками технологий управленческого консультирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем управления. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
ПК-3- Способен выявлять заинтересованные стороны и осуществлять взаимодействие с ними				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
Знает: - управленческий цикл и способы его анализа;	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие	Обучающийся демонстрирует полное соответствие

- современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; - информацию, касающуюся образовательных и консалтинговых услуг, инновационных процессов в организации.	недостаточное соответствие следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами.	следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	следующих знаний: современные технологии управленческого консультирования, этапы этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами; свободно оперирует приобре-тенными знаниями.
Уметь: - использовать методы управления для анализа проблем корпоративного управления и управленческих ситуаций; - выбирать и осознанно применять методы исследования и анализа корпоративных процессов в конкретных ситуациях; - применять рекомендации, полученные в ходе управленческого	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей,	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: анализировать, систематизировать и обобщать модели функциональных, организационных и информационных процессов бизнеса. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

консультирования для регуляции среды корпоративного управления; - применять рекомендации, полученные в ходе консультирования для выбора направлений совершенствования систем корпоративного управления		обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	
Владеть: - способностью применять имеющиеся технологии и методы кадровой работы; - способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; - способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении "обратной связи" в профессиональной деятельности; - методикой построения организационно-управленческих моделей.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: - основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия.	Обучающийся владеет: -основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия - в неполном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет: -основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет: - основными приемами и методиками моделирования бизнес-процессов предприятия. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Итоговая аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К итоговой аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «**Консалтинг-менеджмент**»

Шкала оценивания	***Описание***
Зачтено	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.*
Не зачтено	*Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

7.3. Оценочные средства по дисциплине «Консалтинг-менеджмент»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС

1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Зачет (З)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Контрольные вопросы к зачету
4	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

7.3.1. Текущий контроль

Темы докладов по дисциплине «Консалтинг-менеджмент»

(формирование компетенций УК-10, ПК-3)

1. Миссия, цели и задачи управленческого консультирования.
2. Основные методологические подходы в УК: экспертное, проектное и процессное консультирование.
3. Основные этапы консультационного процесса.
4. Задачи консультанта на каждом этапе, методы работы и характерные трудности.
5. Типы патологии организации и методы ее обнаружения.
6. Виды консультационных услуг.
7. Технологии консультирования.
8. Методы управленческого консультирования, направленные на решение задачи по командообразованию.
9. Консультирование в области PR и политическое консультирование.
10. Управление конфликтными ситуациями и методы работы консультантов с конфликтом.
11. Консультант-клиентные отношения.
12. Профессиональная этика консультанта.
13. Трудности в работе консультантов по управлению.
14. Построение консультационной фирмы и специфика менеджмент-консалтинга как вида бизнеса.
15. Особенности маркетинга консультационных услуг.
16. Российская специфика маркетинговой политики консалтинговых фирм.
17. Состояние российского рынка консультационных услуг: основные тенденции.
18. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.

19. Инновации как цель консалтинга.
20. Консультации в области управления проектами.
21. Консультирование по управлению командой менеджеров.
22. Проблемы ответственности и свободы консультанта в управленческой сфере.
23. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала.
24. Этические проблемы управленческого консультирования.
25.Индивидуальное консультирование руководителя.

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

7.3.2. Промежуточная аттестация

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине
" Консалтинг-менеджмент "
(формирование компетенций УК-10, ПК-3)

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.

2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг
5. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
6. Понятие диагностического консультирования.
7. Два подхода к управленческому консультированию.
8. Понятие процессного консультирования.
9. Функциональный подход к управленческому консультированию.
10. Понятие обучающего консультирования.
11. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
12. Внутреннее и внешнее консультирование.
13. Характерные черты управленческого консультирования.
14. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
15. Роли консультанта в управленческом консультировании.
16. Роли клиента в управленческом консультировании.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.

формирование компетенции ПК-3

23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Принципы управленческого консультирования.
25. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
26. Классификация управленческого консультирования.
27. Предмет управленческого консультирования.
28. Методы управленческого консультирования.
29. Этапы развития управленческого консультирования.
30. Понятие процесса управленческого консультирования.
31. Основные типы консультационных договоров.
32. Этап подготовки в управленческом консультировании.
33. Особые условия составления консультационных договоров.
34. Этап диагноза в управленческом консультировании.
35. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
36. Этап планирования действий в управленческом консультировании
37. Контроль в процессе управленческого консультирования.
38. Этап внедрения в управленческом консультировании.
39. Способы оценки результатов управленческого консультирования
40. Этап завершения в управленческом консультировании.

41. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
42. Стадии и этапы управленческого консультирования.
43. Оформление результатов работы консультанта.
44. Индивидуальное консультирование руководителя.
45. Применение «организационно-деловых игр» в управленческом консультировании.

Пример кейс-задачи по дисциплине «Консалтинг-менеджмент» формирование компетенций ПК-3

Кейс. Продаем бизнес

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей. Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус».

В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане. 40 Каждый за себя Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру. По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в

основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития.

В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходообразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент счел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращать в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах. В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты.

Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-хола Рус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп». Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «БезАлко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение. Уход Грина из «БезАлко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги

«продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «БезАлко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «БезАлко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упрямца. Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого завесила судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

Вопросы к кейсу:

1. Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»?
2. Каковы причины кризиса?
3. Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании? •
4. Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
5. Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «БезАлко»?
6. Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

Критерии оценки выполнения кейса

Алгоритм работы по кейс-технологии - метод ситуационного анализа:

1. Студентам предлагается случай (реальный, вымышленный)

он должен быть проблемным, имеющий прецеденты,

должен допускать альтернативные варианты решения.

2.Отбор информации из кейса, самостоятельный поиск информации:

студенты учатся самостоятельно добывать информацию, её обрабатывать, анализировать.

3. Выявляется позиция студента по проблемной ситуации.

4. Коллективное обсуждение вариантов решения, сравниваются результаты, обсуждаются инновационные идеи и подходы.

Оценка выступающего (выступающих):

1. Грамотная речь – 3 балла.

2. Емкость, лаконичность, полное раскрытие темы, решение проблемы – 3 балла.

3. Качество ответов на дополнительные вопросы – 3 балла

4. Доказательная база – 3 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Оценка приложений (презентации, рисунки, буклеты и пр.)

1. Качественность выполнения работы (соответствие работы основным особенностям изучаемой проблемы, соответствие с темой) – 5 баллов

2. Полное отражение в приложении изучаемой проблемы – 5 баллов

3. Оформление работы не должно мешать восприятию проблемы – 3 балла

Максимальное количество баллов – 13

13 баллов – оценка 5

10-12 баллов – оценка 4

7-9 баллов – оценка 3

Оценка работы группы:

1. Существенные дополнения к выступлению – 3 балла

2. Индивидуальная работа в группе, индивидуальные задания – 5 баллов

3. Участие в обсуждении проблемы – 4 балла

Максимальное количество баллов – 12

12 баллов – оценка 5

9-11 баллов – оценка 4

6-8 баллов – оценка 3

Данные критерии можно предложить экспертной группе, собранной из числа студентов той же группы. В этом случае стимул к работе у студентов проявляется гораздо в большей степени, ведь оценивать их труд будет не преподаватель, а одногруппник.

При письменной аргументации ответа на вопросы кейса, считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе;

- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;

- решение ситуаций по смыслу и содержанию отвечают требованиям.