

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский

(подпись)

2023 года



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа «Управление системой экономической
безопасности»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

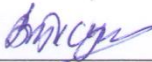
Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа: «Управление системой экономической безопасности» – 39 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 952.

СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности Резник А.А..

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности «14» 03 2023 г., протокол № 8


Заведующий кафедрой менеджмента и экономической безопасности  Тисунова В.Н.

Переутверждена: « » 2023 г., протокол №

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: « » 2023 года, протокол №

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8

Председатель учебно-методической комиссии института  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

Цели и задачи дисциплины, её место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» является получение системы теоретических знаний о сущности, видах, моделях консалтинга и формирование у обучающихся профессиональных компетенций, позволяющих на основе методов диагностики внутренних подсистем и факторов внешней среды оценивать их влияние на функционирование организаций, готовить рекомендации и предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов.

Основными **задачами** изучения курса являются:

- дать представление о состоянии, проблемах и перспективах использования организационных услуг профессиональных консультантов;
- углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- развить имеющиеся у студентов творческие способности, перспективное мышление, стремление к исследовательской деятельности, умение мотивировать научный и новаторский подход к анализу предложений консультантов;
- выработать у студентов навыки проведения практических исследований, анализа проблемных ситуаций при подготовке рекомендаций и предложений по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа: «Управление системой экономической безопасности».

Изучение курса «Управленческий консалтинг» базируется на знаниях, умениях и навыках, сформированных у студентов в процессе преподавания общенаучных, экономических и управленческих дисциплин. Особое значение для усвоения курса имеют выработанные у студента способности к самостоятельному усвоению оригинального материала на основе систематизированного знания и личного опыта. В этой связи следует подчеркнуть значимость изучения таких дисциплин как «Современный стратегический анализ», «Современные методы управления», «Диагностика и прогнозирование угроз экономической безопасности», «Кадровая безопасность», «Эффективное лидерство и управление командой», «Деловые коммуникации в менеджменте».

Дисциплина является основой для изучения следующих дисциплин: «Эффективное управление организацией», «Бизнес-разведка», «Корпоративное мошенничество», «Управление знаниями», «Корпоративная социальная ответственность».

Изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» позволяет обучаемым подготовиться к будущей профессиональной деятельности, овладеть практическими и теоретическими знаниями, необходимыми как при прохождении всех видов практики, так и при дальнейшей самостоятельной работе по профилю.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<p>ПК-1. Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>ПК-1.5. Подготовка предложений по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - историю возникновения консалтинга как вида профессиональной деятельности; - задачи и методы управленческого консультирования; - процедуру поиска и выбора консультационной организации; - возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта, формировать условия консультационных кейсов; - анализировать предложения консультантов, использовать на практике рекомендации консультантов; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами оценки результативности и эффективности консультирования, основными нормативными и методическими материалами по управленческому консультированию; - методическими приёмами управленческого консультирования, порядком оформления результатов консалтингового проекта

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Объем учебной дисциплины (всего)	144 (4 зач. ед)	-	144 (4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего) в том числе:	72		8
Лекции	36		8
Семинарские занятия	-		-
Практические занятия	36		8
Лабораторные работы	-		-
Курсовая работа (курсовой проект)	-		-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчётно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.)	-		-
Самостоятельная работа студента (всего)	72	-	128
Форма аттестации	экзамен	-	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности.

Исторический обзор управленческого консультирования. Деловые услуги. Понятие консультационной деятельности. Особенности консультационной услуги. Виды консультационных услуг.

Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Анализ проблем клиентской организации. Принятие решения о приглашении консультантов.

Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта). Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта. Организация внутреннего консультанта. Ассоциация консультантов.

Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта). Источники информации. Определение потенциальных консультационных фирм. Модель процесса поиска и выбора консультанта.

Тема 5. Техническое задание консультационной фирме. Содержание приглашения к участию в конкурсе. Технические и финансовые критерии отбора. Назначение технического задания. Структура и содержание технического задания.

Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм. Структура и содержание технического и финансового предложений. Оценка предложений. Цена консультационной услуги. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.

Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Формы соглашений. Структура и содержание контракта. Модели консультирования. Экспертное консультирование. Консультирование по проекту. Консультирование по процессу.

Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению.

Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Модель процесса контроля. Основные направления контроля.

Тема 10. Результативность и эффективность консультирования. Оценка выгод, полученных клиентом. Прямые и косвенные результаты. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом. Система измерителей и оценок в клиентской организации.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1	Сущность и содержание консультационной деятельности.	2		1
2	Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам.	2		1
3	Выбор консультационной фирмы (консультанта).	4		1
4	Поиск консультационной фирмы (консультанта).	4		-
5	Техническое задание консультационной фирме.	4		-
6	Анализ предложений консультационных фирм.	4		1
7	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	4		1
8	Процесс консультирования и организация выполнения работ.	4		1
9	Контроль за ходом реализации консультационного проекта.	4		1
10	Результативность и эффективность консультирования.	4		1
Итого:		36		8

4.4. Практические занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1	Сущность и содержание консультационной деятельности.	2		1
2	Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам.	2		1
3	Выбор консультационной фирмы (консультанта).	4		1
4	Поиск консультационной фирмы (консультанта).	4		-
5	Техническое задание консультационной фирме.	4		-
6	Анализ предложений консультационных фирм.	4		1
7	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	4		1
8	Процесс консультирования и организация выполнения работ.	4		1
9	Контроль за ходом реализации консультационного проекта.	4		1
10	Результативность и эффективность консультирования.	4		1
Итого:		36		8

4.5. Лабораторные занятия - не предусмотрены

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
2.	Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
3.	Выбор консультационной	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и	7		14

	фирмы (консультанта)	промежуточному контролю знаний и умений			
4.	Поиск консультационной фирмы (консультанта)	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
5.	Техническое задание консультационной фирме	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		14
6.	Анализ предложений консультационных фирм	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
7.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
8.	Процесс консультирования и организация выполнения работ	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	8		14
9.	Контроль за ходом реализации консультационного проекта	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	7		12
10.	Результативность и эффективность консультирования	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	8		14
Итого:			72		128

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведётся с применением следующих видов образовательных технологий:

– традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

– технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

– технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

– технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счёт объединения занятий в тематические блоки;

– технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

– технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

– технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путём конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 210 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-394-05162-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084847> (дата обращения: 13.01.2024).

2. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705>

3. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 230 с. - (Высшее образование: Магистратура). — DOI

10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906719>

б) дополнительная литература

1. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - 2-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Магистратура). - (Наука и практика). — DOI: <https://doi.org/10.12737/0611-5>. - ISBN 978-5-369-01894-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084493>

2. Дроздов, И. Н. Консалтинг, коучинг, тренинг: теория и практика поддержки малого и среднего предпринимательства : монография / И. Н. Дроздов. - Москва : ПЕРВОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2020. - 120 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-91292-336-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1976009>

3. Коактивный коучинг: проверенные принципы личностного и профессионального роста / Генри Кимси-Хаус, Карен Кимси-Хаус, Филлип Санда, Лаура Уитворт. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 264 с. - (Высшее образование: Магистратура).- ISBN 978-5-9614-2827-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221004>

4. Марасанов, Г. И. Психология в организационном консультировании : монография / Г. И. Марасанов. - Москва : Когито-Центр, 2009. - 368 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-89353-280-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068451>

5. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. - (Высшее образование: Магистратура). - (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>

6. Менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под общ. ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. — 5-е изд., перераб. и доп. - ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 287 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-238-03723-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2121197>

7. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 91 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-7996-3039-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950233>

8. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М,

2023. — 263 с. - (Высшее образование: Магистратура). - (Научная мысль). - DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2126768>

9. Управленческий анализ : учебник / под общ. ред. Е.В. Никифоровой, Л.М. Куприяновой, О.В. Шнайдер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 225 с. - (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1414397. - ISBN 978-5-16-016953-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960112>

10. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. - (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cf6e68f3.77476668. - ISBN 978-5-16-012742-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015857>

в) методические рекомендации:

1. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Управленческий консалтинг» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (программа подготовки магистров) / Составитель: к.э.н., доц. А.А. Резник. — Луганск: Изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2023. - 55 с.

г) интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации — <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки — <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования — <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» — <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» — <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — <http://fcior.edu.ru/>

информационно-справочные системы:

Система электронного обучения «Фемида» — Режим доступа: <http://www.femida.raj.ru>

Справочно-правовая система Консультант — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Справочно-правовая система Гарант — Режим доступа: <http://www.garant.ru>

Справочно-правовая система Кодекс — Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>

Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора – Режим доступа: <http://pravcons.ru>

Система «Финансовый директор» – Режим доступа: <http://www.1fd.ru>

перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т. ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований

<http://www.kremlin.ru/mainpage.shtml> – Администрация Президента РФ

WWW.GOVERNMENT.RU – официальный сайт Правительства Российской Федерации.

<http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития

www.rosreestr.ru – Росреестр

<http://www.appraiser.ru/> – Портал «Appraiser.Ru. Вестник оценщика»

openbudget.karelia.ru – Открытый бюджет. Регионы России.

www.gks.ru – Росстат.

www.hse.ru/rlms – Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения (RLMS)

www.rbc.ru – Росбизнесконсалтинг

www.mimfin.gov.ru – Министерство Финансов РФ

www.skrin.ru – СКРИН (система комплексного раскрытия информации о предприятиях)

www.interfax.ru – Интерфакс

www.oecd.org – Организация экономического сотрудничества и развития

www.prime-tass.ru – Агентство экономической информации

www.sciencedirect.com – База данных Science Direct

<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека e-library.ru

www.ebscohost.com/academic/econlit – База данных EconLit.

<http://www.fas.gov.ru> – Федеральная антимонопольная служба

<http://www.tendery.ru> – Информационный портал объединений участников закупочной деятельности

<http://www.sberbank-ast.ru> – Электронная торговая площадка

<http://www.etp-micex.ru> – Электронная торговая площадка

<http://www.rts-tender.ru> – Электронная торговая площадка

www.gossluzhba.gov.ru – Федеральный портал управленческих кадров

<http://www.duma.gov.ru/> – Государственная Дума Федерального Собрания РФ

http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring_center/.html – Центр мониторинга права при Совете Федерации

<http://www.csr.ru/> – Центр стратегических разработок

<http://www.ach.gov.ru/> – Счётная палата РФ

<http://www.ach-fci.ru/> – Счётные палаты России

<http://www.economy.gov.ru/gia/> – Департамент ОРВ Минэкономразвития РФ

<http://www.ecsocman.edu.ru> – Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ – учебные материалы.
www.raexpert.ru. – Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт»
www.fcsm.ru – Федеральная служба по финансовым рынкам
www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики
<http://www.iteam.ru/> – ITeam Портал корпоративного управления
<http://www.balancedscorecard.org/Balanced Scorecard Institute>. – Сбалансированная система показателей

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://el.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>

Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Управленческий консалтинг» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащённое компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	http://www.farmanager.com/download.php

Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Управленческий консалтинг»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-1. Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	Пороговый	знать: <ul style="list-style-type: none">- историю возникновения консалтинга как вида профессиональной деятельности;- задачи и методы управленческого консультирования;- процедуру поиска и выбора консультационной организации;- возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности;
Основной		Базовый	уметь: <ul style="list-style-type: none">- осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта, формировать условия консультационных кейсов;- анализировать предложения консультантов, использовать на практике рекомендации консультантов;
Заключительный		Высокий	владеть: <ul style="list-style-type: none">- методами оценки результативности и эффективности консультирования, основными нормативными и методическими материалами по управленческому консультированию;- методическими приёмами управленческого консультирования, порядком оформления результатов консалтингового проекта

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-1	Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.5. Подготовка предложений по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	<p align="center">Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности</p> <p align="center">Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам</p> <p align="center">Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)</p> <p align="center">Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)</p> <p align="center">Тема 5. Техническое задание консультационной фирме</p> <p align="center">Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм</p> <p align="center">Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом</p> <p align="center">Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ</p> <p align="center">Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта</p> <p align="center">Тема 10. Результативность и эффективность консультирования</p>	3

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-1. Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.5. Подготовка предложений по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - историю возникновения консалтинга как вида профессиональной деятельности; - задачи и методы управленческого консультирования; - процедуру поиска и выбора консультационной организации; - возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять подбор информации, необходимой для выполнения консалтингового проекта, формировать условия консультационных кейсов; - анализировать предложения консультантов, использовать на практике рекомендации консультантов; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами оценки результативности и эффективности консультирования, основными нормативными и методическими материалами по управленческому консультированию; - методическими приёмами управленческого консультирования, порядком оформления результатов консалтингового проекта 	<p>Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности</p> <p>Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам</p> <p>Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)</p> <p>Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)</p> <p>Тема 5. Техническое задание консультационной фирме</p> <p>Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм</p> <p>Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом</p> <p>Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ</p> <p>Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта</p> <p>Тема 10. Результативность и эффективность консультирования</p>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. Процесс консультирования это...

- а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определённой задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- в) совместная деятельность трёх партнёров: консультанта, дилера, клиента;
- г) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.

2. Условие оказания консультационной помощи

- а) желание консультанта;
- б) желание клиента;
- в) директивное предписание;
- г) взаимная договорённость консультанта и клиента на коммерческих началах.

3. Консультант – это ...

- а) специалист, имеющий управленческое образование;
- б) аудитор;
- в) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

4. Эффективный консультант должен ...

- а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) обладать навыками системного подхода к решению проблем;
- г) жёстко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.

5. Кто не является субъектом консультирования?

- а) западные консультанты;
- б) внутренние консультанты;
- в) внешние консультанты;
- г) клиенты.

6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления ...

- а) процедуры, стадии, этапа;
- б) фазы, стадии, процедуры;
- в) стадии, этапа, процедуры;
- г) этапа, фазы, стадии.

7. Отличительная черта консультанта от менеджера - ...

- а) умение принимать решения;
- б) широкий кругозор;
- в) ораторские навыки;
- г) независимый взгляд на компанию со стороны.

8. Основной фактор производства консультационных услуг - ...

- а) гибкость и лёгкая адаптивность;
- б) интеллектуальный капитал;
- в) ораторское искусство;
- г) знание иностранных языков

9. Одиночный консультант – это ...

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) индивидуалист;
- в) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку;
- г) одинокий человек.

10. Объектами консультирования могут являться ...

- а) частные и государственные предприятия;
- б) зарубежная консультационная организация;
- в) ассоциация консультантов;
- г) отечественная консультационная организация.

11. Экспертное консультирование – это ...

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

12. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы ...

- а) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- б) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат;
- в) в команде на основе доверительных отношений.

13. В этап процесса консультирования «Подготовка» входит ...

- а) конечный отчёт;

- б) контракт на консультирование;
- в) обнаружение фактов;
- г) выработка решений.

14. В этап процесса консультирования «Диагноз» входит ...

- а) первый контакт с клиентом;
- б) детальное изучение проблемы;
- в) обучение клиента;
- г) выработка решения.

15. В этап процесса консультирования «Завершение» входит ...

- а) первый контакт с клиентом;
- б) планирование задания;
- в) конечный отчёт;
- г) анализ и синтез фактов.

16. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это ...

- а) свойства консультационного процесса;
- б) признаки объектов консультирования;
- в) признаки субъектов консультирования;
- г) составные части консультационной помощи.

17. Эффективность консультационных услуг определяется ...

- а) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
- б) желанием консультанта;
- в) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
- г) объёмом затрачиваемых средств в процессе консультирования.

18. В этап процесса консультирования «Внедрение» входит ...

- а) оценка альтернативных вариантов;
- б) обучение клиента;
- в) планирование задания.

19. В этап процесса консультирования «Планирование действий» не входит ...

- а) предложения клиенту относительно задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) выработка решений;
- г) корректировка предложений.

20. По отношению к процессу консультирования планирование действий консультанта является ...

- а) процедурой процесса консультирования;
- б) стадией процесса консультирования;
- в) фазой процесса консультирования;
- г) этапом процесса консультирования.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

1. Назовите типы консультационных организаций в РФ. Дайте их краткую характеристику.

2. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предпринимателей и почему?

3. Дайте характеристику различным видам консалтинговых компаний: многопрофильные, специализированные, лидерские, партнёрство, индивидуальные консультанты.

4. Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Проведите их ранжирование.

5. Проанализируйте есть ли в вашей организации служба внутренних консультантов? Если нет, то оцените возможности создания данной службы. Дайте обоснование принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам).

6. Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.

7. Разработайте модель поиска и выбора консультанта, дайте оценку результативности этой модели.

8. Работа в малых группах: перечислите ключевые проблемы:

- на этапе проведения организационной диагностики;
- на этапе внедрения разработанных консалтинговых рекомендаций;
- на этапе завершения консалтинговых услуг

9. Определить субъект и объект процесса консультирования для предприятия с высоким коэффициентом текучести персонала

10. Определить современную проблему управления для конкретной организации.

11. Составить модель профессиональной компетенции консультанта.

12. Проанализируйте: какой вид помощи был бы наиболее полезен вашей организации и почему?

Виды помощи	Важность			
	1	2	3	4
Поиск и оказание финансовой помощи:				
- займы				
- гарантии				
- инвестиции				
- торговые кредиты				
Обучение и информация:				
- зарубежная теория и практика управления				
- отечественная теория и практика управления				
- информация (о рынках, источниках финансирования)				
- справочники, пособия и т. д.				
Помощь в установлении				
- партнёрами				
- инвесторами				
- деловыми кругами				
Аудит				
Другое				

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы

3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

2. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

Практическое задание 1.

1. Дайте оценку уровня развития рынка консультирования в РФ.
2. Сформулируйте и обоснуйте основные проблемы его развития.
3. Предложите новую собственную сферу консалтинговых услуг и программу ее развития в современных условиях экономических отношений.

Практическое задание 2.

Изучение профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций.

В ходе изучения нескольких профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций выявите основные принципы работы и правила работы консультанта и запишите их. Интерпретируйте каждый из них, при этом используйте толковые словари, специальные терминологические словари и приведите примеры, которые указывают на выполнение принципов в практической деятельности консультанта.

Практическое задание 3.

Компания «Техника будущего» является небольшим издательством в г. Луганске и выпускает технический еженедельник 5000-м тиражом, предназначенный для инженеров-разработчиков, которые получают журнал бесплатно.

Главным источником прибыли компании «Техника будущего» является реклама, которая размещена на страницах журнала.

Издательский отдел журнала возглавляет главный редактор А. Иванов. В его обязанности входит пересмотр рукописей, утверждения материала для печати, распределение работы среди редакторов, упорядочивание календарных графиков журнальных публикаций и другое.

Редакционную коллегию журнала складывают девять редакторов, которые являются постоянными авторами журнала. Каждый из них специализируется в конкретной отрасли техники и является грамотным отраслевым профессионалом.

Признание высшим руководством компании квалификационного преимущества членов редакционной коллегии поставило их в немного

обособленное положение, освободив от административно-организационных хлопот, что создало, в свою очередь, чувство преимущества среди редакторов и отделило этот коллектив от остального персонала компании.

Взаимосвязи с другими отделами издательства были возведены к минимуму. Но внутри издательского отдела Иванова господствовала атмосфера сплочённости и сотрудничества.

Организацию производственного процесса в издательском отделе отличали отсутствие реального контроля и систематического планирования. Месяцами собирались данные для завершения рукописей, была отсутствующей чёткая система отслеживания написанного материала и распределение его по выпускам, нарушались сроки выполнения разнообразных работ, что, в окончательном итоге, приводило к задержке выхода дежурного номера журнала и вызывало жалобы читателей и рекламодателей, а также нарушало работу других отделов издательства «Техника будущего» и партнёров-распространителей. Однако редакционная коллегия, в большинстве случаев, игнорировала эти жалобы.

С целью исправления такого положения руководством компании заместителем главного редактора был назначен Д. Петров, специалист по планированию. Заданием Петрова было освободить главного редактора и членов редакционной коллегии от рукописной работы. Он должен был контролировать производственный отдел редакции, осуществлять общий контроль за издательским секретариатом, загруженностью персонала в течение рабочего дня. Однако Петров не был уполномочен контролировать работу самих редакторов; он мог лишь подать главному редактору свои предложения по поводу внесения изменений.

В результате деятельности Петрова ситуация изменилась таким образом: был составленный план-график, в котором были определены даты выхода статей и публикаций и соответствующего номера журнала. От редакторов требовалось подавать предложения на площадь в журнале загодя, информируя Петрова о процессе подготовки материала. Были приняты мероприятия относительно отслеживания единства стиля, постраничной правки, современной регистрации и проработки материала (все это входило в обязанности Петрова).

Новая система работы издательского отдела имела такой вид. Материал поступал от автора и принимался Ивановым. Рукопись передавалась Петрову, который регистрировал его и направлял на рассмотрение редактору. После редактирования рукопись возвращалась к Петрову, который убеждался в соблюдении стилистики журнала и потом или возвращал материал редактору на доработку, или Иванову на утверждение. Потом статья опять возвращалась к Петрову для запуска ее в производство.

В течение первых двух месяцев после установления новой системы в работе издательского отдела не было заметно никаких существенных изменений. Но после того, как Петров организовал работу редакторов и рассчитал возможность успеха от внедрения нововведения, члены

редакционной коллегии пришли к выводу, что их освободили от большей части их ежедневной работы, и теперь они могут сконцентрировать внимание на более важных аспектах своей деятельности. Они увидели, что сами могут достаточно эффективно управлять рабочим процессом. Три следующих месяца журнал выходил своевременно или даже на день ранее установленного срока. Однако спустя некоторое время случилось, невзирая на героические усилия Петрова, возвращения к старым схемам работы, опоздания, нарушения. Казалось, выхода из этой ситуации нет.

Задание:

1. Сделайте анализ текущей ситуации по такой схеме:
 - характеристика предприятия и описание проблемной ситуации;
 - проблемы организации с точки зрения издательства и консультанта;
 - интересы групп по поводу определённой проблемы.
2. Охарактеризуйте внедрение нововведения и определите его эффективность. Укажите причины рецидива.
3. Диагностируйте постинновационную ситуацию в издательском отделе.
4. Дайте собственные предложения из улучшения ситуации и предложите план внедрения изменений.

Практическое задание 4.

Корпорации «Большой тройки» – «Форд мотор», «Дженерал мотор» и «Фольксваген «Крайслер» приобрели пакеты акций японских фирм и создали совместные предприятия. «Форд» владеет 24,3% акций «Мазда», и его контроль постоянно усиливается не в последнюю очередь за счёт назначения своих директоров. «Крайслер», который владел 12,1% капитала «Мицубиси», в сложный для себя период в 1992 г. немного сократил участие на (5,9%). Что касается «Дженерал мотор», то она добилась контроля над 37,5% капитала «Исудзу» и владеет 3,7% «Сузуки».

Как превентивную меру американские корпорации решили установить контроль над корейскими производителями. «Дженерал мотор» владела 50% акций фирмы «Деу», правда потом «Деу» полностью их выкупила. «Форд» имеет 19% корейской «Киа». Японцы, в свою очередь, также приобрели акции корейских фирм: «Мицубиси» принадлежит 15% «Хюндай», а «Мазда» - 8% «Киа».

Задание:

1. К какой форме сотрудничества привели автомобильные корпорации поиски стратегических партнёров?
2. Как консультант оцените влияние избранной стратегия на конкурентоспособность автомобильных корпораций?
3. Разработайте рекомендации из повышения стойкости компаний на рынке. Какая информация Вам необходимая для этого дополнительно?

Практическая задание 5.

Вы – независимый консультант. К вам обратился руководитель производственного предприятия ООО «Барс» с просьбой оказать консультационную помощь: «Дайте рекомендации для стабилизации деятельности моего предприятия, повышения его стойкости на рынке». При этом руководитель отметил, что особых проблем пока на предприятии нет, идёт стабильное производство и сбыт продукции. Однако, руководитель обеспокоен возможными изменениями на рынке и хочет оградить своё положение, чтобы в будущем его бизнес был стабильным.

Вам была предоставлена следующая информация о предприятии:

- Вид деятельности - производство корпусной мебели.
- Возраст предприятия - 5 лет.
- Сбыт продукции - г. Луганск.
- Клиенты - среднего уровня и выше.
- Основные показатели предприятия приведены ниже.

Основные показатели деятельности ООО «Барс»

Показатель	Годы			
	2021	2022	2023	2024
Численность работающих, чел.	25	32	30	31
Объем производства за год, млн. руб.	15	17	16	17
Объем реализации за год, млн. руб.	14	17,5	16,3	16,9
Рентабельность продукции, %	5	7	7,5	7
Прибыль балансовая, млн. руб.	Достаточная			
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	350	400	450	380
Материальные запасы, млн. руб.	3,1	4,5	4	3,4

Дополнительная информация. Рынок сбыта в сфере стабилен, повышается покупательная способность в сегменте дешёвых и средних товаров. Ресурсная и правовая база сферы стабильна.

Задание:

1. Является ли предоставленная клиентом информация достаточной для предоставления необходимой помощи, если нет, то какую информацию повинный предоставить клиент дополнительно? Обоснуйте ответ.
2. Какую информацию должны собрать Вы, для решения поставленной задачи.
3. Окажите консультационную помощь, Разработайте стратегию для стабилизации деятельности ООО «Барс», повышения его стойкости на рынке.

Практическое задание 6.

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру достаточно больших нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают такие:

- Дело, над которым работает коллектив, перестаёт быть общим.

Каждый трудится сам по себе.

- Сотрудники перестают доверять друг другу, разделяться рабочими и личными планами.

- Во время разговоров во главу угла ставят негативные факты. Собеседник скорее выразит коллегу замечания в адрес, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный сигнал, который настораживает. Но уладить конфликт ещё не поздно. Для этого придётся изменить принятый вами режим работы.

Например, распределять задание не тет-а-тет, а на общих собраниях, ввести в практику открытый обмен мыслями, регулярное общее подведение итогов.

Иногда и сам шеф, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Тому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам как руководителя недопустимо:

- прятать любую деловую информацию от своих подчинённых, которая касается их всех;
- выражать особенное расположение к кому-нибудь из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчинённых «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Задание:

1. Как консультант, посоветуйте, что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уже конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею руководить?

3. Посоветуйте, какие должны быть действия менеджера в решении конфликта?

Практическое задание 7.

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог

попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год – полтора. Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться...

Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Через несколько лет рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

Задание:

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

Практическое задание 8.

«Золотая обезьяна» - компания, которая выходит на рынок компьютерных игр. Основным рынком потребителей для компании является русскоязычные пользователи мобильных устройств и социальных сетей. Стоит отметить, что каждая игра может иметь несколько языковых версий на основных мировых языках.

В марте следующего года выходит новый продукт компании «Волшебный менеджер». «Волшебный менеджер» – это экономическая стратегия управления городом. Игроку предоставлены инструменты управления развитием, такие, как изменение ландшафта, покупка ресурсов,

постройка различных объектов, принятие политических решений и т.п. В игре жители чутко реагируют на качество управления городом, а при плохом управлении могут даже поднять бунт, устраивать поджоги или умирать от голода....

Задание:

1. Вам как консультанту необходимо обосновать применение данной игры в практике управленческого консультирования.
2. Предложить свой вариант игры с её кратким описанием.

Практическое задание 9.

Сеть ресторанов, работающая в сегменте «средний плюс», оказалась на грани закрытия. Чтобы выжить в кризис, владельцы бизнеса сконцентрировались на сокращении издержек и получили дополнительный рост убытков. В ресторанах упало качество блюд, ухудшилось обслуживание и как следствие стало меньше гостей.

Ограничения. Падение покупательской активности целевой аудитории, для которой работают рестораны сети. Основной акционер компании занимает оборонительную позицию. Он считает, что нужно ещё туже затянуть пояса, дождаться, пока рынок пойдёт вверх – и тогда все наладится.

Необходимо решить. Какие изменения нужно произвести в ресторанах? Как донести до целевой аудитории информацию об этих изменениях и вернуть заведениям популярность?

Две недели назад меня повысили с должности интернет-маркетолога до директора по маркетингу нашей сети ресторанов. И вот я поднимаюсь на скоростном лифте на 17-й этаж огромного бизнес-центра класса «А». Я иду на свой первый совет директоров. Почему меня туда позвали? Мне самой интересно. Один из учредителей, Паша, сказал, что нужен свежий взгляд на ситуацию. Хотя какой тут свежий взгляд? В компании я работаю уже полтора года.

Все уже в сборе. Учредителей у нашей сети всего трое. Они же члены совета директоров: Виталий, Паша и Леха.

Виталий главный. У него 40% акций, коллекция дорогих автомобилей. Ему пятьдесят. Он молодится изо всех сил, и, наверное, поэтому носит разные кеды и рваные джинсы. На большинство сотрудников нашей сети Виталий наводит страх.

Второй акционер, Леха, очень простой. Любит сальные анекдоты, часто вспоминает 1990-е и считает себя очень крутым ресторатором. Ему нравятся забегаловки с дорогим, но плохим пивом, дорогой, но плохой рыбой и, конечно, оливье с окрошкой. Желательно все смешать. Когда-то он заработал неплохую сумму и решил вложить часть активов в ресторан. Правда, он никогда не говорил, как и благодаря кому он ее заработал.

Третий акционер, Паша, работает в ресторанном бизнесе уже более десяти лет. Он знает довольно много и, в отличие от Виталия, скорее

практик, чем теоретик. Из всего состава учредителей управлением сетью за рамками совета директоров занимается только он.

- Я начну, с вашего позволения, – полувековой хипстер и по совместительству председатель совета взял в руки распечатки. – Перед вами итоги последнего квартала. Несмотря на повышение рентабельности блюд, наши убытки растут второй квартал...

- Рентабельность-то растёт. Но позавчера шеф-повар опять швырялся продуктами и заявлением на увольнение. Не собирается, как он говорит, готовить из этого «дерьма» – прервал Паша.

- Да, мы частично перешли на более дешёвых поставщиков. Но хочу вам напомнить, что это наше общее решение, и оно позволило снизить средневзвешенную себестоимость блюд за последний квартал на 15%. – ответил Виталий.

- А ещё траванули лососем чинушу в погонах – прервал Леха.

- Кстати, прибавь сюда сумму, в которую нам обошлось погашение конфликта – добавил Паша. – Я, кстати, распорядился вернуться к прежнему поставщику по рыбе.

- Они просто не соблюдают стандарты хранения на кухне. Я до сих пор настаиваю, чтобы все издержки были погашены за счёт персонала. Но так как мою идею никто из вас не поддержал, я подчиняюсь решению совета, – с нарочитой покорностью сказал Виталий.

- Да они бы полгода без зарплаты сидели, – ухмыльнулся Леха.

- Возвращаясь к поставщикам – продолжил Виталий. Сейчас у многих поставщиков упало качество продуктов. И у дорогих, и у дешёвых. У них только цены растут. Нет смысла платить больше. К тому же к нам не ходят за высокой кухней. Наши гости – «квазиценители» – никто из них не отличит правильно приготовленное пюре от «замороженного». Но дело даже не в этом. Рынок сдох. Гостей просто нет – заключил он.

- Мы ещё можем как-то сократить расходы? – Леха наконец отвлекся от телефона и стал просматривать отчёты, которые раздала секретарша Танечка.

- Порезали, что могли. Сократили одного бухгалтера. Закрыли обучающий центр, уволили штатного тренера. Теперь официантов обучают администраторы, барменов – старший бармен, – ответил Паша.

- Они, конечно, идиоты! – гневно прошипел Виталий. – Был вчера в одном из наших ресторанов. В смене новый состав, никто меня не знает. Что вы думаете? Когда я вошёл, смеялись за баром, все в свои телефоны смотрели. Up-sell и cross-sell никто не сделал, к эспрессо воду мне не подали, да и десерты принесли страшные.

- А чего ты хотел? – спокойно сказал Паша. – Мы же снизили ставки, часть официантов сами уволились. Сейчас к нам пришли те, кого не берут или выгнали другие. В основном совсем дети без опыта.

- Если бы они облизывали гостя, они бы имели хороший «чай». Правда в том, что никто не хочет работать. – Виталий посмотрел в потолок. – Так, продолжим. Ты обещал со всеми пообщаться по поводу стоимости аренды.

Есть результаты? – он посмотрел на Пашу.

- Поговорил, но никто не хочет подвинуться по цене. Более того, мне невзначай напомнили, что по условиям договора, если мы разорвём его раньше, платим неустойку в размере полугодовой аренды. Кстати, похожие условия у нас в четырёх из восьми заведений.

- Ты их не дождал, они блефуют, – Виталий зачем-то подошёл к проектору. – Кому эти помещения сейчас нужны?! Все рестораны в центре стоят пустые.

- Ну почему все пустые? В «Лоске» я был на прошлой неделе, причем в среду вечером: там полная посадка, – оторвался от отчёта Леха.

- Во-первых, полная посадка ещё не означает прибыль. А, во-вторых, они в премиум-сегменте: у них все хорошо, там рынок не так просел, как в нашем среднем плюс, – наставническим тоном отреагировал Виталий.

- Я вчера весь день думал: мы попали в замкнутый круг, – начал Паша.

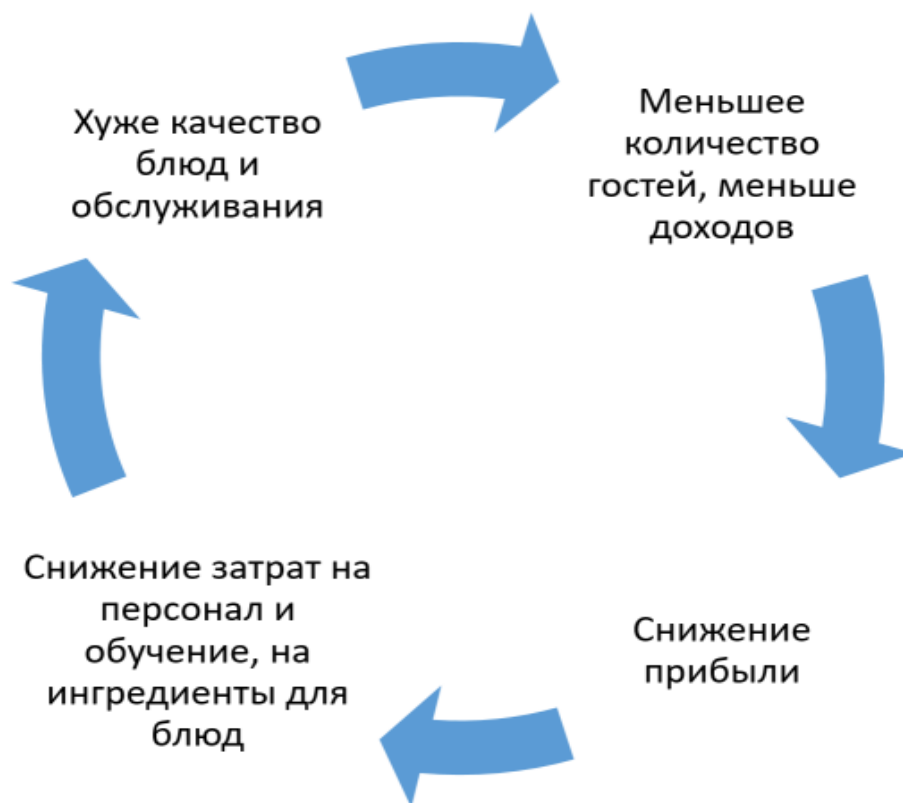
- В смысле? – спросил Леха.

- Вот смотрите. У нас падала прибыль...

- Я бы сказал, рос убыток, – вставил Леха.

- Не важно, – продолжил Паша. – Поднять цены мы уже не можем: они и так выше средних по рынку в нашем сегменте. Эксперименты с вводом новых блюд тоже ощутимых результатов не принесли. Далее, мы экономим. На чём? На продуктах, на зарплате и обучении персонала. В итоге ушли лучшие официанты, повара, стало хуже качество блюд и обслуживания. Как следствие, гостей приходит меньше. Падает выручка, а за ней – и прибыль. Мы снова режем издержки, получаем ещё хуже качество, ещё меньше гостей... И так по кругу.

Паша показал на проекторе нарисованную им схему.



- Гостей приходит меньше, потому что рынок сдох, – повторил свою оценку Виталий.

Повисла тишина. Виталий обладал каким-то магическим свойством убеждать всех в своей правоте. Какой бы ни была его позиция. Паша, который минуту назад увлечённо и энергично говорил, сник.

- А где наш финансовый директор? Я же просил просчитать сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде, – прервал тишину Виталий.

- Она взяла отпуск – ответил Паша. – Будет в четверг.

Но я-то знала, что она взяла отпуск, чтобы съездить в другой город на собеседование. Два месяца назад ей вдвое сократили зарплату с предложением «перетерпеть» трудные времена, «мы все в одной лодке» и тому подобной риторикой. Позавчера я была случайным свидетелем ее разговора с подругами в одном из наших заведений. Основательно набравшись, они не очень-то контролировали свой разговор, хотя предусмотрительно взяли самый отдалённый столик. В общем, топ-состав бежит, как крысы с корабля.

- Пусть просчитает сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде к вечеру понедельника. – раздражённо сказал Виталий, его бесило, когда его поручения не выполнялись.

Снова повисла тишина. Я понимала, что выход есть. Собрала весь свой страх и громко сказала:

- Да никакой этот круг и не замкнутый вовсе. Связь «падает прибыль – экономим на кухне и персонале», – это управленческое решение, а не причинно-следственная связь. Нужно вернуть нормальную кухню и снова начать обучать персонал. Ставки рыночные вернуть. Будет кухня и

обслуживание, тогда и люди придут снова.

- Ты предлагаешь вогнать нас в ещё большие убытки? Пройдись по нашим основным конкурентам: там тоже пусто, – резко ответил Виталий.

- Пустуют те рестораны, где администрация поступает ровно так же, как и мы: экономит на всем и снижает качество. Я согласна: покупательная способность в нашем сегменте несколько упала, но точно не в том же соотношении, как наши продажи.

И давайте посмотрим с другой стороны. Потенциальных гостей стало меньше на то же количество заведений. То есть они теперь могут больше требовать и быть более привередливыми в своём выборе. Значит, нужно дать им самое лучшее в нашем сегменте. И они точно выберут нас, – я поразилась, насколько спокойно я возражаю «великому и ужасному» председателю.

- То есть у нас выбор: закрыться сейчас и потерять одну сумму денег, или рискнуть, чтобы либо выйти в прибыль, либо потерять ещё больше? – собрал сложную для него логическую конструкцию Леха.

- Сколько времени по твоим оценкам нам понадобится, чтобы вернуть гостей? – оживился Паша.

- При хорошем качестве и сервисе, около полугода, – ответила я. – Есть, конечно, вариант полного ребрендинга. Меняем концепцию, нейминг, дизайн, меню, – все, в общем. Только это потребует времени и инвестиций. Да и не факт, что новая концепция «выстрелит».

- Люди ели, едят и будут есть, – активизировался Леха. – Предлагаю не спешить с закрытием, а что-то ещё придумать.

- Я никого не тороплю и тем более не настаиваю на принятии решения о закрытии прямо сегодня, – тихо сказал Виталий. – Другой вопрос: если мы решаем работать дальше, какова наша стратегия? Я предлагаю придерживаться той, которую избрали: резать хвосты и переждать, пока рынок пойдёт вверх. Либо же закрыться. Но это все надо просчитать. Вы поймите, нельзя менять стратегию часто, это ни к чему не приведёт. К тому же наша стратегия базируется на понятной логике: мы концентрируемся на том, чем можем управлять. Мы можем управлять издержками, но не можем управлять состоянием рынка.

- Если мы сумеем стать лучше, чем конкуренты, если мы дадим ту самую ценность, за которой стоит прийти, то гости вернуться. Плюс маркетинг..., – не отступала я.

- Если рынка нет, толку не будет, сколько не поливай его бюджетом маркетинга. Господа, мы серьёзно собираемся выращивать розы в пустыне? – прерывая меня, театрально обратился ко всем Виталий.

- Да че ты так сразу? – пробасил Леха. – Мы ж не сейчас принимаем решение. Будут просчитывать сценарии, пусть посчитают и этот.

- Люди привыкли, что у нас стало не очень. Как мы их вернём? – обратился ко мне Паша.

У меня есть ответ на этот вопрос, но, как говорится, одна голова хорошо, а две или больше – лучше. Как бы вы поступили в подобной

ситуации?

Задание.

1. Какие изменения нужно произвести в ресторанах, чтобы вернуть клиентов?

2. Как убедить членов совета директоров обратить больше внимания на удовлетворённость посетителей и коммуникации с потенциальными гостями?

3. Какие маркетинговые инструменты стоит применить, чтобы донести до целевой аудитории изменения, произошедшие в ресторанах?

Практическое задание 10.

Муниципальная организация специализируется на психологической помощи жителям города: поддержка в стрессовых ситуациях, решение семейных конфликтов, профессиональная ориентация, советы тяжёлым подросткам и тому подобное. Местная власть не довольна эффективностью этой организации, потому что жители неохотно прибегают к услугам специалистов и отзываются о работе последних сдержанно или негативно. Решено приватизировать организацию. Точнее говоря, его сотрудникам предложено самим превратиться в частую фирму в удобном для них варианте и «слезть» с городского бюджета. Боясь неизвестности и рыночных трудностей, собрание коллектива решило сплотиться, сохраниться в целости, никого не потерять и вместе прибавиться в будущее. А, чтобы закрепить прочность своего предприятия, договорились пригласить консультанта с заказом на командообразование.

По торговому варианту консультант расписывает клиенту условия, ожидаемые результаты, взаимные обязательства, расходы и - контракт готов. Дальше - тренинги, игры, упражнения, рефлексия, обратная связь, расчёт и – «до свидания».

По учительскому варианту консультант, наверное, предложит клиенту типологию команд, чтобы он выбрал тошнотворный тип, и сам посоветует, какой из них более пригодный для его случая, постарается передать какие-то методы, приёмы, которыми участники работы с консультантом смогут в следствии пользоваться самостоятельно.

Но если консультант применяет здесь "клинический подход", то все намного сложнее. Очень может быть, что диагностика покажет, что проблема у них не в командности, а в несовместимости их привычных ценностных ориентаций с рыночными требованиями. Скажем, они всегда работали с теми, кто приходит, а их карьера и оплата слабо зависели от успеха их деятельности. Консультант выявляет также, что некоторые из сотрудников талантливые и активные, но многие лишь отбывают службу. Словом, консультант понимает, что коллективу необходима глубокая ценностная переориентация, и не всем она окажется по силам. А командность для них является средством защиты от давления рынка.

Задание.

1. Какие глубинные проблемы организации Вы могли бы выделить кроме отмеченных выше?
2. Какие техники мышления вы будете использовать для осуществления «глубокого консультирования» по данной проблеме?
3. Постройте систему причинно-следственных связей, которая характеризует сформированную ситуацию.
4. Разработайте рекомендации, которые помогли бы вывести клиента от бесперспективных постановок в начале, к осознанию и решению реальных, неминуемых проблем.

Практическое задание 11.

Вы являетесь руководителем консалтинговой фирмы. Ваши основные клиенты – производственные предприятия. Ваша сфера услуг: управление предприятием, исследование рынка, выборе партнёров, анализе разных проектов. Условия оплаты Ваших клиентов - фиксированная сумма + 5 % от размера выручки. Вы работаете 7 лет на рынке консалтинговых услуг и имеете определённый круг постоянных клиентов. Однако давление конкурентов вынуждает Вас к расширению круга потребителей, поиска новых клиентов.

Задание.

1. Определите диапазон услуг для вашей консультационной фирмы и ваших постоянных клиентов.
2. Рекламу каких услуг вашей консультационной фирмы Вы бы предложили разместить в деловых изданиях, а каких - в специализированных?
3. Для каких консультационных услуг, которые предоставляются Вашей фирмой, Вы будете использовать рекламу-напоминание?
4. Разработайте рекламный макет для своей консультационной фирмы с учётом особенностей ее работы на рынке консультационных услуг.
5. Разработайте рекламную кампанию в печати для одного из консультационных продуктов Вашей фирмы.

Практическое задание 12.

Вы являетесь независимым консультантом, которого пригласили на фирму, для участия в подборе персонала. Вы возглавляли комиссию, которая вела собеседование с шестью кандидатами на должность начальника отдела кадров. Была сделана соответствующая реклама этой должности, тщательным образом составлено описание специфики работы, отмечены необходимые личные качества. Хорошо были проведены сами интервью. После проведения каждого интервью Вы вели тщательный учёт оценок кандидатов в соответствии с согласованными критериями. Каждый кандидат получил определённое количество баллов за 10-бальной системой: за уровень квалификации, опыт и за личные качества. После собеседования вы обсудили достоинства каждого кандидата по принятым критериям и выставили индивидуальные оценки. Вы пришли к согласию, что кандидат, который

набрал наибольшее количество баллов, повинен получить отмеченную должность; количество баллов должно быть не менее 22. Трое из кандидатов не смогли получить такого количества баллов, и были отстранены.

Три что остались получили одинаковые баллы (табл.1).

Таблица 1

Требования к кандидатам	Кандидат на должность и его баллы		
	А	В	С
Квалификация	8	9	7
Опыт	8	9	9
Личные качества	8	6	8
Вместе, балл	24	24	24

Как председательствующий и независимый объективный консультант Вы должны быть инициатором дальнейшего обсуждения с целью подготовки к пересмотру оценок. Однако, этот пересмотр не привёл ни к каким изменениям. Все члены комиссии, включая Вас, полностью уверенные в своих оценках.

Задание.

1. Охарактеризуйте Ваши действия.
2. Кого из претендентов на должность начальника отдела кадров Вы выберете?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы к экзамену

1. Необходимость и сущность управленческого консультирования.
2. Предмет курса «Управленческий консалтинг» и задачи его изучения.
3. Новая парадигма управления.

4. Причины обращения клиента к консультанту.
5. Характерные особенности консультирования в области управления.
6. Типы консультационной деятельности.
7. Характерные черты консалтинговой услуги.
8. Функции управленческого консультирования.
9. Принципы управленческого консультирования.
10. Классификация консалтинговых организаций
11. Организационная структура управления консалтинговых фирм.
12. Основные стадии процесса консультирования.
13. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
14. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений.
15. Методы оптимизации управленческих решений.
16. Информационное и техническое обеспечение управленческого консультирования.
17. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании.
18. Блок-схема диагностики.
19. Реинжиниринг.
20. Бенчмаркинг.
21. Аутсорсинг.
22. Система всеобщего управления качеством.
23. Концепция «шесть сигм».
24. Коучинг.
25. Сущность деловых игр и их место в управленческом консалтинге.
26. Классификация деловых игр, используемых в управленческом консалтинге.
27. Базовые архитектуры деловых игр.
28. Коммуникации в управленческом консалтинге.
29. Поведенческие роли консультантов.
30. Методы воздействия на «систему клиента».
31. Психологические проблемы взаимодействия «консультант – клиент».
32. Мотивация консультанта.
33. Этика консультанта.
34. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам консультанта.
35. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг.
36. Оценка качества консалтинговых услуг.
37. Управление инновационными проектами.
38. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
39. Ценообразование на консалтинговые услуги.

40. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
41. Программы развития консалтинговой практики.
42. Формирование маркетинговой стратегии консалтинговой фирмы.
43. Критерии и показатели экономической эффективности управления.
44. Содержание понятия «экономическая эффективность управленческих услуг» и факторы, влияющие на эффективность консалтинговых услуг.
45. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.
46. Состав и специфика персонала консалтинговой организации.
47. Кадровая политика и стратегия управления персоналом консалтинговой фирмы.
48. Проблемы улучшения использования кадрового потенциала консалтинговых организаций и пути их решения.
49. Кадровая политика консалтинговой организации.
50. Стратегия управления персоналом консалтинговой фирмы.
51. Групповая динамика в консалтинговой фирме.
52. Возникновение и основные этапы развития управленческого консалтинга за рубежом.
53. Основные этапы становления и развития управленческого консультирования в России.
54. Приоритеты спроса на российский консалтинг.
55. Профессиональные объединения консультантов в России.
56. Противоречия в развитии российского управленческого консалтинга.
57. Проблемы развития консалтинга в России.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки,

	непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

5. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учётом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с

докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

– применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

– увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

– продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

– продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

– продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)