

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов



«__» _____ 20__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Управленческий консалтинг

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа:

«Общий и стратегический менеджмент»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры **38.04.02. Менеджмент**

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2024 и последующие

1. Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *элективная*

Триместры: 4

2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах: Введение в менеджмент, Философия, История, История экономических учений, Экономика в менеджменте, Экономика труда, Маркетинг, Математические методы в экономике, Предпринимательство, Отраслевые рынки, Социология, Правовая среда бизнеса, Демография.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
УК-1	Научное мышление	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.
УК-2	Научное мышление	Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.
ОПК-1	Знания в профессиональной сфере	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.
ОПК-2	Информационно-аналитическая поддержка принятия решений	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.
ОПК-5	Научные исследования	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты
ПК-1	Научно-исследовательский тип профессиональной деятельности	Способен проводить научные исследования (эксперименты, наблюдения) и разработки в качестве ответственного исполнителя или совместно с научным руководителем).
ПК-2	Научно-исследовательский тип профессиональной деятельности	Способен проектировать/разрабатывать планы и методические программы исследования, самостоятельно разрабатывать инструментарий и определять теоретико-методологическую основу исследования.
ПК-3	Научные	Способен обобщать и представлять научные

	исследования в менеджменте	результаты в рамках отдельного исследования
--	----------------------------	---

4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы: 108 академических часов, в том числе 52 академических часов составляет контактная работа с преподавателем, 56 академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

5. Формат обучения: очный

6. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Краткое содержание тем дисциплины

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ				
	Всего (часы)	Контактная работа студента с преподавателем, часы		Самостоятельная работа студента, в т.ч. подготовка групповых проектов	
		Всего часов контактной работы	в том числе		Всего (часов)
Занятия семинарского типа	Групповые консультации				
Тема 1. Введение в дисциплину. Управленческий консалтинг (УК) как система. УК как процесс	16	8	4	4	8
Тема 2. УК - Стадия 1. In-take Клиента. Стадия 2. «Анализ и диагностика компании клиента»	26	16	8	8	10
Тема 3. УК - Стадия 3. «Разработка вариантов решений проблем компании» УК - Стадия 4. «Оценка вариантов решений и принятие «оптимальных» решений»	20	8	4	4	12
Тема 4. УК-Стадия 5. «Разработка рекомендаций по реализации решений». Отчет консалтингового проекта	18	8	4	4	10
Тема 5. Консалтинг как бизнес. Бизнес-модель	24	8	4	4	16

старт-апа «УК как бизнес»					
Промежуточная аттестация (экзамен, защита проектов)	4	4			
Всего часов	108	52	24	28	56

5. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Управленческий консалтинг (УК) как система. УК как процесс

Что такое управленческий консалтинг? Потребность в управленческом консалтинге. Диапазон консалтинговых услуг. Теоретические основы консалтинга. Консультирование и наука управления. Аспекты консалтинга. Виды консалтинга. Экспертное и процессное консультирование. Обучающее консультирование. Консультирование и управленческие изменения. Этапы УК как процесса. Роли консультанта и клиента – диаграмма континуума ролей. Независимость консультанта. Этические проблемы консультирования. Кодекс этики консультанта по управлению. Чего не следует ожидать от консультирования?

Основная литература¹: (1), главы 1-2, 4

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№1-4, 8, 9 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 2.

Стадия 1. «In-take Клиента»

Каким образом взаимодействуют клиент и консультант? Начало фактического процесса консалтингового процесса. Первое знакомство с Клиентом. Подготовка ТЗ. Первое обсуждение ТЗ с Клиентом. Внесение согласованных изменений в ТЗ. Формат контракта на консалтинговые услуги. Подготовка разделов контракта. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. Подписание контракта на исполнение работ. Формализация отношений консультанта с сотрудниками Клиента. Динамика отношений «клиент-консультант». Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Основная литература: (1), главы 3, 5, 6, 7

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№1-4, 8, 9, 10, 11 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Стадия 2. Анализ и диагностика компании клиента

Что и как анализируется в консалтинговом проекте? Области анализа и диагностики. Методы анализа и диагностики. Получение письменных материалов о деятельности Клиента. Разработка вопросников для анкетирования, бесед и интервьюирования. Организация встреч с Клиентом. Пробное анкетирование и внесение изменений в вопросник. Протоколирование встреч, бесед и интервью с представителями КО. Обработка и систематизация полученных материалов и анкет. Наблюдение (активное, моментное). Фотографии рабочего дня, самофотографии.

Изучение документации и информационных материалов

Получение первых результатов анализа материалов. Проведение повторных встреч, анкетирования, интервьюирования. Диагностика состояния и тенденций на объекте (объектах) Клиента. Формулировка проблем и задач как следствие анализа и диагностики

Основная литература: (1), главы 7-8

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 1-5, 8, 9, 13, 17-19 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 3.

Стадия 3. Разработка вариантов решений проблем компании Как улучшить состояние Клиента? Бенчмаркинг лидеров бизнеса. Моделирование вариантов решения проблем/задач.

¹(1) Управленческое консультирование (под ред. Милана Кубра). 4-е изд., М.: Планум, 2004

Предварительная оценка альтернатив/способов решения проблем. Обсуждение полученных альтернатив и их оценок с Клиентом. Выбор конечного числа альтернатив для углубленной проработки (анализа и диагностики). Проведение дополнительных работ с учетом пожеланий Клиента. Формирование окончательного набора вариантов решения управленческих проблем Клиента.

Основная литература: (1), глава 9

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 1-6, 9,13, 20 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Стадия 4. Оценка вариантов решений и принятие «оптимальных» решений Как оценивать варианты рекомендаций? Разработка критериальной базы оценок вариантов. Согласование с клиентом. Проведение окончательной оценки вариантов. Презентация промежуточных результатов оценки Клиенту. Совместное обсуждение полученных оценок, уточнение критериев. Разработка карты рисков. Пересмотр оценок. Принятие «оптимального» набора решений управленческих проблем.

Основная литература: (1), главы 9, 10

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№ 5, 7, 9, 10 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 4.

Стадия 5. Разработка рекомендаций по реализации решений. Отчет консалтингового проекта

Детализация «оптимального» набора решений управленческой проблемы. Разработка рекомендаций по изменениям на корпоративном, продуктовом и функциональном уровне компании Клиента. Разработка оперативных и стратегических рекомендаций. Разработка мероприятий и плана реализации рекомендаций. Разработка системы сбалансированных показателей (BSC). Подготовка персонала Клиента к стратегическим изменениям. Причины сопротивления изменениям и их устранение

Как подготовить отчет консалтингового проекта Клиенту? ТЗ vs. Отчет. Логика, структура и разделы Отчета. «Авторы» разделов Отчета. Подготовка презентации Отчета. Презентация консалтингового проекта. Дискуссия и заключение по Отчету. Соглашение на доработку Отчета. Подписание документов по принятию Отчета

Основная литература: (1), глава 10

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№8, 11-13, 20, 21 (материал и главы, соответствующие данной тематике), Раздел 6.3. Раздел 6.4.

Тема 5.

Консалтинг как бизнес. Бизнес-модель стартапа «УК как бизнес»

Рынок консалтинговых услуг. Оценка потребности в консалтинговых услугах. Разработка консалтинговой бизнес-идеи. Предварительная оценка бизнес-среды. Разработка marketing-mix консалтинговой фирмы. Разработка бизнес-модели стартапа «УК как бизнес». Разработка стратегии позиционирования на рынке консалтинговых услуг. Оценка рисков создания консалтингового бизнеса. Бизнес-план стартапа «УК как бизнес». Формирование и развитие функционалов консалтинговой фирмы. Управление развитием консалтинговой компании

Основная литература: (1), главы 27-30, 35, 38

Дополнительная литература: см. Раздел.6.2 РПД, работы №№2, 14, 15, 16,17; Раздел 6.3. Раздел 6.4.

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература:

1. Управленческое консультирование. Введение в профессию (пер. с англ., под ред. М.Кубра). 4-е изд., М.: Планум, 2004

6.2. Дополнительная литература

1. А.Посадский, С.Хайниш. Консультационные услуги в России. М.: Финстатинформ 1995.
2. Н. МакЛеннан. Консультирование для менеджеров. Р.-Дон, Феникс, 1997
3. М.Вельтман, В.Маршев, А.Посадский. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: НФПК, 1998
4. Консалтинговые услуги в реструктуризации промышленных предприятий (под ред. В.И.Маршева). М.: РЦП, 1998
5. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М., ГУ ВШЭ, 1999
6. Рашиел И.М. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003
7. Бисвас Сугата, Твитчелл Дэрил. Руководство по управленческому консалтингу. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.
8. Ю.Н. Лапыгин. Управленческий консалтинг: учебник — М.: ИНФРАМ, 2020
9. Блинов А.О., Дресвянников В.А., Управленческое консультирование. Учебник. М.: Дашков и К°, 2018, 212с.
10. Управленческое консультирование: индустрия знаний, символический капитал или новая мода / [пер. и науч. ред. П. К. Власова]; под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла. - Харьков : Гуманитарный Центр, 2008. - 414 с.
11. Макхем Калверт. Управленческий консалтинг. М., Дело и Сервис, 2007
12. Блок Питер. Безупречный консалтинг. – СПб.: Питер, 2007
13. К.Макхем. Управленческий консалтинг. М., Дело и Сервис, 2007
14. Эдершайм Элизабет. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
15. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. – СПб.: Питер, 2007.
16. Форсайт П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха. – М.: Эксмо, 2007
17. Хаан, Эрик де. Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии. – СПб.: Питер, 2008.
18. Г.И.Маринко. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. М., Инфра-М, 2009
19. Розвита Кенигсвизер, Мартин Хиллебранд. Введение в системное консультирование организаций. Институт консультирования и системных решений, 2013
20. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А. Шемятихина Л.Ю. Основы управленческого консультирования. Учебное пособие. М.: Феникс, 2015
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006

6.3. Журналы:

1. Management Consulting Journal
(<http://www.iconsulting.org.uk/~media/Files/PDF/management-consulting-journal/CJ>)
2. Управленческое консультирование (<https://www.acjournal.ru/jour>)
3. Вестник McKinsey (русс)
4. Harvard Business Review- Россия
5. Управленческие науки ([www. managementscience. fa. ru](http://www.managementscience.fa.ru))
6. Российский журнал менеджмента (www.rjm.ru)
7. Проблемы теории и практики управления ([www. ptpu. org](http://www.ptpu.org))

6.4. Интернет-источники:

[www. aom. org](http://www.aom.org)
[www. mckinsey. com>quarterly/overview](http://www.mckinsey.com/quarterly/overview)
<https://www.acjournal.ru/jour>
[www. managementscience. fa. ru](http://www.managementscience.fa.ru)
[www. rjm. ru](http://www.rjm.ru)
[www. ptpu. org](http://www.ptpu.org)
[www. l2manage. com](http://www.l2manage.com)

www.elitarium.ru

hbr-russia.ru

<https://economicsu.alpinadigital.ru>) – здесь бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (бесплатный доступ к корпоративной библиотеке ЭФ МГУ)

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

1. Чтение лекций в традиционной форме, а также в форме диалога/дискуссии, обсуждения деловых проблемных ситуаций (кейс-стади)

Приведем примеры популярных среди консультантов тем/вопросов творческих дискуссий:

1.1. Почему банки кофе имеют форму цилиндра?

1.2. Сколько весит реактивный самолет А-320?

1.3. Некая школа бизнеса в Москве хочет в течение следующих 10 лет попасть в список 20 лучших в мире таких школ. Что она должна для этого сделать?

1.4. Почему офис руководителя фирмы часто находится на верхнем этаже административного здания? Может ли быть иначе?

1.5. Вы - специальный уполномоченный Национальной хоккейной лиги (НХЛ), узнали, что доходность этой организации последние 5 лет не растет. С целью увеличения доходов и прибыли Вы рассматриваете возможность расширения НХЛ до Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) за счет включения команд зарубежных стран. Представителей каких стран вы должны пригласить на переговоры по вступлению в КХЛ?

1.6. Как продолжать бизнес в условиях неопределённости внешней среды?

1.7. Последние 3-4 года экономика РФ подвергается воздействиям политического характера. Какие возможны сценария развития бизнесов в 3-4 различных отраслях экономики?

2. Обсуждение конкретных ситуаций (кейс-стади). См пример ниже

3. Обсуждение текущего состояния групповых консалтинговых проектов

4. Мастер-классы консультантов крупнейших российских консалтинговых компаний

5. Ролевые игры по этапам УК как процесса

6. Интерактивные семинары в форме диалога со студентами, комментариев пройденного, дискуссий, консультаций, упражнений по формированию консалтингового инструментария (вопросников, анкет, сценариев интервью), защитой творческих индивидуальных ДЗ, а также выступлений студентов с обзорами литературы, рефератами, промежуточными и финальными отчетами групповых проектов по УК

Пример конкретной ситуации для обсуждения (на лекциях или семинарах)

Кейс «CONTRACTING SERVICES» (без вопросов)

Компания *Contracting Services* производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 2007 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался избыток мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены.

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией

деятельности филиалов *Contracting Services*. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. *Contracting Services* анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

Примечание. Для обсуждения данной и других ситуаций студентам предлагается придерживаться следующего Плана

Краткий план анализа ситуаций

1 стадия. Проблемы организации (или «объекта консалтинга»)

1.1.Выявление причин (условий и обстоятельств) создавшихся проблемных ситуаций:

- перечень Проблемно-тревожных «сигналов» бизнес-среды и их краткая характеристика:

1.1.1. *внутренние «сигналы» и их причины в терминах проблемных функционалов (напр., Кадры, Маркетинг, Финансы, Закупки, Производство, Продажи, Менеджмент, Учет, Безопасность и др.) и внутриорганизационных процессов (Процесс принятия решений, Коммуникации, Конфликты, Лидерство и др.)*

1.1.2 *внешние причины (блоки макро- и микросреды)*

1.2.Формулировка проблем – для 2-3-х проблемных ключевых функционалов и 2-3-х внешних обстоятельств **обязательно в ? –ой форме** (не сдерживайтесь в числе вопросов!)

2 стадия. Варианты решений проблем и Выбор «лучших» решений

2.1. Разработка вариантов решения любых 2-3-х проблем

2.2. Выбор «лучших» решений этих проблем (по любым критериям, напр., «Срочно», «Важно», «Выгодно», «Эффективно», «Результативно»)

3 стадия. План реализации «лучших» решений

Разработка плана мероприятий по реализации каждого «лучшего» решения с указанием всех ресурсов, необходимых для реализации: временных, финансовых, информационных, материальных, человеческих и др.

Формы самостоятельной работы

Выполнение домашних заданий (ДЗ) двух видов:

1. Письменные **ответы на вопросы по пройденным темам** дисциплины с указанием исполнителя ДЗ и форм представления результатов ДЗ. Например,
ДЗ-1. Зная этапы 1-ой стадии УК «In-take Клиента», сформулируйте фазы (или фазовое пространство УК) этой стадии (инд-но, письм.)

ДЗ-2. Зная этапы 2-ой стадии УК «Анализ и диагностика компании клиента», сформулируйте фазы (или фазовое пространство УК) этой стадии и детализируйте фазовое пространство в терминах «процедуры-мероприятия» и измеримости их осуществления (инд-но, письм.).

2. **Творческие индивидуальные задания.** Например,

ДЗ-3. Разработайте органиграмму 2-ой стадии УК (с указанием числа встреч с Клиентом, t, других ресурсов), (инд-но, письм.).

ДЗ-4. Сформулируйте ключевые параметры и и аргументируйте причины изменений (развития) методов анализа и диагностики бизнес-среды организации: PEST-анализ, PESTEL-анализ, PELSCLEDEST-анализ (инд-но, письм.).

ДЗ-5. Сформулируйте «сильные» и «слабые» стороны последовательности методов анализа и диагностики бизнес-среды организации на разных стадиях ЖЦО: матрица Hofer-Schendel, матрица ADL (инд-но, письм.)

ДЗ-6. На примере любой компании проиллюстрируйте сходство и различия 6 различных типов Бенчмаркинга (инд-но, письм.).

ДЗ-7. Разработайте вопросник для одного из 40 функционалов Организации (инд-но, письм.)

Защита группового проекта

Одним из средств формирования компетенций студентов в области УК является разработка и защита группового проекта. Как уже отмечалось, группы формируются на первом семинарском занятии, выбирают объект консалтинга (будущую КО), осуществляют все

этапы УК на данном объекте, в том числе Договор, ТЗ, промежуточный отчет, Финальный отчет.

Промежуточный отчет группы защищают на одном из семинарских занятий после лекционных занятий по Теме 5.

Финальный отчет группа защищает на одном из семинарских занятий после лекционных занятий по Теме 8.

В обоих случаях к дате защиты группа представляет письменную форму Отчета, включая **Договор и Техническое задание (ТЗ)**, а собственно защита происходит в виде презентации и дискуссии

Для иллюстрации форм и содержания Договоров и ТЗ по УК студентам передаются оригинальные примеры этих документов, разработанных преподавателем данной учебной дисциплины. Здесь приведем структуру Договора и структуру ТЗ.

Структура Договора на выполнение услуг по УК

1. Предмет Договора
2. Обязательства Сторон
3. Стоимость работ и порядок расчетов
4. Ответственность Сторон
5. Конфиденциальность
6. Условия изменения и расторжения Договора
7. Действие обстоятельств и явлений непреодолимой силы
8. Разрешение споров
9. Прочие условия
10. Реквизиты Сторон

Каждая страница Договора парафируется сторонами: Заказчик/Исполнитель

Структура ТЗ как Приложения №1 к Договору на выполнение услуг по УК

1. Пояснительная записка
2. Цель Проекта
3. Задачи Проекта
4. План работ 1-го этапа Проекта (экспертная часть), включая Перечень работ, Результаты по каждой работе и Сроки исполнения каждой работы
5. Примечания
6. Группа консультантов
7. Сроки выполнения работ 1-го этапа Проекта

Промежуточная аттестация (экзамен)

Экзамен проходит в виде теста из трёх открытых вопросов по всем темам курса. Пример экзаменационного билета:

1. Какова динамика отношений «Клиент-Консультант» в процессе жизненного цикла консалтингового проекта? В чем причины изменений этих отношений?
2. В чем сущность и формы работ в экспертном и процессном консалтинге? Приведите примеры. В чем принципиальные отличия между экспертным и процессным консалтинге

3. Охарактеризуйте блоки бизнес-модели стартапа «УК как бизнес» по Александру Остервальдеру и соответствующий бизнес-план. Приведите примеры бизнес-моделей и бизнес-планов стартапа «УК как бизнес».

8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
	Контроль посещаемости лекционных и семинарских занятий
<u>Знать</u>	
Знать сущность и основы управленческого консалтинга (УК) как системы (как структуру и процесс) и новейшие теоретические разработки в области УК	Работа на занятиях (участие в дискуссии, комментарии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать основы групповой работы в процессе УК	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений в группе) Творческое задание (в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать методы стратегического анализа бизнес-среды организации	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать сущность УК как вида предпринимательской многопродуктовой деятельности (или как бизнеса)	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Промежуточная аттестация (экзамен)
<u>Уметь...</u>	
Уметь применять методы и технологии анализа, оценки и диагностики системы управления клиентской организацией (КО) в целом, различными элементами системы управления КО и различными функционалами КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, выполнение упражнений, анализ кейсов) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ
Уметь формировать вопросники для анкетирования и интервьюирования представителей КО (респондентов)	Работа на занятиях (участие в дискуссии) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения) Подготовка вопросников по выбранному объекту
Уметь проводить анкетирование и интервьюирование респондентов	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции, оригинальность излагаемого материала)

	Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения)
Уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду КО и разрабатывать сценарии стратегического развития КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции, оригинальность излагаемого материала) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения)
Уметь разрабатывать рекомендации по развитию или совершенствованию системы управления КО в целом и отдельными её функционалами	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкость изложения авторской позиции, оригинальность и обоснованность рекомендаций) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Уметь разрабатывать программу реализации разработанных рекомендаций для КО	Работа на занятиях (участие в дискуссии, обоснованность программы) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ Защита группового проекта
Уметь оформлять и презентовать промежуточные Отчеты и финальные результаты проведенного консалтингового проекта в письменном виде	Проверка ДЗ Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Обладать умениями исследования рынка услуг в области УК	Проверка ДЗ Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Защита группового проекта
Уметь разрабатывать бизнес-модели стартапа «УК как бизнес»	Работа на занятиях (участие в дискуссии, четкое изложение позиции) Творческое задание (индивидуальное, в малых группах) Проверка ДЗ (качество и своевременность выполнения) Защита авторской «бизнес-модели» консалтинговой компании

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

9.1. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

Виды оценочных средств	Баллы
1. Посещение аудиторных занятий, участие в дискуссиях и анализе кейсов	15
2. Письменные домашние задания (11 ДЗ x 5 баллов)	55
3. Промежуточная аттестация	80
3.1. Тестирование	30
3.2. Защита групповых проектов	50
ВСЕГО	150

9.2. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,0
<i>Неудовлетворительно</i>	0,0	59,5

Примечание: в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие материально-технические средства обучения:

1. мультимедийный класс с рабочими столами
2. доска с маркерами
3. компьютер
4. видеокамера
5. микрофоны (3-4)
6. проектор
7. флипчарт с блоками бумаги

Учебно-методическое сопровождение дисциплины «Управленческий консалтинг» осуществляется в системе «on.econ» по адресу on.econ.msu.ru

Автор программы: _____ Маршев В.И.
(подпись, расшифровка подписи)