Подвальный Евгений Семенович

Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.07.11 10:13:42 +03'00'

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

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра естественно-научных и социальных дисциплин

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры естественно-научных
и социальных дисциплин
Протокол от «03» декабря 2024 г. № 4

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Организационный менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,

реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.05.02 «Управленческий консалтинг»

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Формы обучения – очная, очно-заочная

Год набора - 2025

Воронеж, 2024 г.

Автор–составитель:

профессор кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, доктор социологических наук, доцент Марар О.И.

Заведующий кафедрой:

естественно-научных и социальных дисциплин, доктор технических наук, профессор Подвальный Е.С.

РПД «Управленческий консалтинг» одобрена на заседании кафедры Естественно-научных и социальных дисциплин. Протокол от «03» декабря 2024 г. № 4

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 14
6. Методические материалы по освоению дисциплины 21
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет 23
7.1 Основная литература: 23
7.2. Дополнительная литература: 23
7.3 Нормативные и правовые документы и иная правовая информация 23
7.4. Интернет-ресурсы: 23
7.5 Иные источники: 23
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 23

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управленческий консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	ПКс-2. Способен применять в профессиональной деятельности технологии управления персоналом, методы разрешения конфликтов для обеспечения деятельности организации	ПКс-2.1.1	Формирование способности применять современные технологии управления изменениями в организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
- строить конструктивные взаимоотношения во внутренней и внешней среде организации -выполнение аудиторских процедур (действий). Планирование своей работы в рамках общего плана и программы аудита. Анализ рисков в объеме, необходимом для выполнения аудиторского задания Формирование выводов в соответствии с целями выполнения аудиторского задания Документирование в части, относящейся к своей работе.	ПКс-2.1.1	на уровне знаний: - основных теорий организационных изменений, - современных технологий управления изменениями в организации, - способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; - знания основ разработки мотивационной политики, - управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.
		на уровне умений: анализировать условия и особенности функционирования организации; - анализировать и оценивать необходимость и направление проведения организационных изменений; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями; - использовать методы разрешения конфликтов, в том числе в межкультурной среде; - Умение управлять процессами разрешения конфликтных ситуаций.
		на уровне навыков: командной работы в условиях профессиональной деятельности; - принятия решений в области управления персоналом в условиях изменений; - оценки рисков и неопределенности в сфере управления человеческими ресурсами в ходе организационных изменений. - управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Очная форма обучения. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б.1 Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется

– При очной форме обучения: в 8 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72. астрономических – 54.

– При очно-заочная форме обучения: в 8 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72. астрономических – 54.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин: Б1.О.17 «Организационное поведение», Б1.О.12 «Организация и управление в сфере бизнеса».

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.»

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

Таблица 2.1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)**								
		Всего (акад.час./ астр.час.)	**Семестр**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		36/27								36/27
лекционного типа (Л)		16/12								16/12
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20/15								20/15
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		36/27								36/27
Промежуточная аттестация	форма	зачет								зачет
	час									
Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)		72/54/2								72/54/ 2

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)**								
		Всего (акад.час./ астр.час.)	**Семестр**							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Очная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18/13,5								18/13,5	
лекционного типа (Л)		8/6								8/6	
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10/7,5								10/7,5	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54/40,5								54/40,5	
Промежуточная аттестация	форма	зачет								зачет	
	час										
Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)		72/54/2								72/54/2	

3. Содержание и структура дисциплины
3.1. Структура дисциплины

Таблица 3.1

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			ЛЛ/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.	10	2/0		2/0		6	О,Пр,Г
Тема 2	Этапы консалтингового проекта, их особенности.	10	2/0		2/0		6	О, Т,Пр.
Тема 3	Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.	12	2/0		4/0		6	О, ДИ, Пр
Тема 4	Организационные интервенции.	14	4/0		4/0		6	О,ДИ, Пр
Тема 5	Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности российского рынка консалтинговых услуг.	14	4/0		4/0		6	Пр, О,Г
Тема 6	Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг.	12	2/0		4/0		6	О, К
Промежуточная аттестация								Зачет

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л /ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ / ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Всего:		**72/2**	**16/0**		**20/0**		**36**	

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

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л /ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ / ДОТ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга.	12	2/0		2/0		8	О,Пр,Г
Тема 2	Этапы консалтингового проекта, их особенности.	10	0		2/0		8	О, Т,Пр.
Тема 3	Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте.	12	2/0		2/0		8	О, ДИ, Пр
Тема 4	Организационные интервенции.	14	2/0		2/0		10	О,ДИ, Пр

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л /ДОТ	Л Р/ ДО Т	ПЗ / ДОТ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 5	Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности российского рынка консалтинговых услуг.	12	0		2/0		10	Пр, О,Г
Тема 6	Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг.	12	2/0		0		10	О, К
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		**72/2**	**8**		**10/0**		**54**	

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

3. Содержание дисциплины

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

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

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

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

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

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

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

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

Тема 4 Организационные интервенции

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций. Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии. Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник. Групповые интервенции. Структурные интервенции.
Тренинг как интервенция. Метод обучения действием как организационная интервенция. Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

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

Консультирование в области финансового менеджмента. Аудит как форма консультирования.
Маркетинговое консультирование. Разработка бизнес-плана. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как outsourcing. Определение сегмента рынка, оценка его объема. Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Управленческий консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.. *Консультирование как бизнес. Соотношение понятий «консультирование» и «консалтинг». Особенности управленческого консалтинга*	Опрос, групповое обсуждение, презентация
Тема 2. *Этапы консалтингового проекта, их особенности*	опрос, презентация, тестирование
Тема 3.. *Проблема консультант-клиентских отношений. Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте*	Опрос, презентация, деловая игра
Тема 4 *Организационные интервенции*	опрос, презентация, деловая игра
Тема 5.. *Экспертное и процессное консультирование – особенности проведения и отличия. Особенности Российского рынка консалтинговых услуг*	опрос, презентация, групповое обсуждение
Тема 6. *Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг*	опрос, контрольная работа

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

Вопросы для опроса

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

Тема 2 Этапы консалтингового проекта, их особенности

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

Тест № 1

1. Ключевые аспекты взаимоотношений консультанта и клиента

А) сотрудничество, оплата, личный интерес

Б) сотрудничество, обмен знаниями, взаимное доверие

В) корпоративная этика, лидерство

Г) сотрудничество, корпоративная этика, лидерство

2. Способ получения большого количества идей за короткий период времени

А) метод аналогий

В) экспертный метод

В) метод «мозгового штурма»

Г) индексный метод

3. Часто используемое определение консультанта

А) контрагент

Б) помощник изменений

В) агент изменений

Г) специалист изменений

4. Максимум ораторского мастерства, минимум вопросов и ответов, хорошая ориентировка в широком круге проблем, подчеркнутая солидность и обстоятельность

А) специфика презентаций для студентов

Б) специфика презентаций проекта для большой аудитории

В) специфика презентаций проекта для маленькой аудитории

Г) специфика презентаций проекта для научных конференций

5. Проектная организация работы начинается

А) когда в организации несколько видов деятельности

Б) когда организация находится в кризисе

В) когда фирма формирует специальную команду для реализации проекта

Г) в процессе реструктуризации фирмы

6. Общее руководство работой и решение стратегических вопросов по взаимодействию с клиентом

А) менеджер проекта

Б) специалист проекта

В) лидер проекта

Г) куратор проекта

7. Передача на условиях подряда внешним организациям определенных видов деятельности, которыми фирма занималась сама

А) лизинг

Б) аутсорсинг

В) франчайзинг

Г) факторинг

8. Помощь клиенту, обеспечение технической экспертизы, совершение действий за клиента и от его имени

А) ресурсная (экспертная) роль консультанта

Б) общественная роль

В) профессиональная роль

Г) выполнение обязательств перед клиентом

9. Процесс формулирования имплицитного знания (профильное описание проекта для предоставления конкретной информации о его ходе и о полученных результатах как базиса для будущих похожих проектов)

А) экстернализация

Б) новация

В) эндогенность

Г) бифуркация

10. Такие понятия как: природные искатели приключений, стратегические навигаторы, управленческие доктора, системные архитекторы, дружественные вторые пилоты, относятся

А) к типам консультационных фирм

Б) компании среднего бизнеса

В)корпорации

Г) аудиторские фирмы

Ключ к тесту :

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	Б	6	Г
2	В	7	Б
3	В	8	А
4	Б	9	А
5	В	10	А

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

Вопросы для опроса:

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

Вопросы для группового обсуждения

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

6. В чем суть консалтинга производственных процессов?
7. Есть ли особенности консалтинга малых предприятий? В чем они заключаются?

Тема 4 Организационные интервенции

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

Деловая игра № 1

Деловая игра по Теме 4

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

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели консалтинга.

2. Определите название и характер деятельности того предприятия, карточка которого Вам досталась.

3. Оцените предложение учредителей о применении японского опыта консалтинга на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели консалтинга, учитывая законы внедрения чужого опыта. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

4. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на эффективность применения японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели консалтинга органично вошли в жизнь предприятия.

Предлагаемые для анализа основные характеристики японской модели консалтинга:

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

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

Вопросы для опроса:

1. Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.
2. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.
3. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.
4. Преимущества и ограничения процессного консультирования.
5. Системный характер процессного консультирования.
6. Кругозор процессного консультанта.
7. Профессиональные навыки процессного консультанта.
8. Фасилитаторство. Управление конфликтами.
9. Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования

Тематика для проектов:

1. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении.
2. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.
3. Консультирование в области управления кадрами в государственной службе.
4. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.
5. Консалтинг в управлении государственным сектором.
6. Посттренинговое сопровождение – его планирование и значение при построении системы обучения в организации.
7. Коучинг как особый вид обучения в государственной службе – проблемы эффективности и перспективы использования.
8. Системность работы с кадровым резервом – перспективы консалтинга в государственном управлении, президентские программы по подготовке управленческих кадров.

Тема 6 Маркетинг и бюджетирование консалтинговых услуг

1. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.
2. Этические аспекты конкуренции в области консультирования.
3. Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.
4. Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.
5. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата.График платежей.
6. Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.
7. Налогообложение консультационных услуг

Кейс № 1

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению получила задание оценить эффективность программ, проводившихся при участии иностранного отраслевого экспертного сообщества. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла международная организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект модернизации. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, 27 так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;

2) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов:

1) анализ (диагностика) проблем

2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат.

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

Вопросы для анализа и обсуждения кейса:

1. Охарактеризуйте объект консультационного проекта. Какой информации в кейсе вам не хватает, чтобы полностью оценить ситуацию?

2. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?Что еще нужно было проанализировать?

3. При каких условиях предприятие вновь может работать, и какой из путей будет наименее затратным?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в форме подведения итогов по результатам текущего контроля успеваемости и устного ответа на вопросы к зачету.

Зачет может проводится с использованием дистанционных образовательных технологий, в форме тестирования

5.2 Оценочные материал промежуточной аттестации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс– 2.1.1 Формирование способности применять современные технологии управления изменениями в организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации по рискам при бизнес-проектировании и разработке бизнес-планов. Осуществляет выбор консалтинговой модели и определяет необходимые организационно-управленческие коммуникации для реализации проектов.	Самостоятельно оценивает риски и предлагает решение проблемных ситуаций при работе с учебными практическими ситуациями и (или) при работе с бизнес-симуляторами (Чемпионат Академии по стратегии управления бизнесом http://businessbattle.ru). Может построить алгоритм управленческого консультирования в предложенной учебной ситуации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Итоговый тест по дисциплине

1. Консалтинг – это:

а) профессиональные услуги по экономике и управлению;

б) управление в сфере экономики и бизнеса;

в) деловые услуги;

г) **предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.**

2. Основные этапы процесса консультирования

А) планирование действий, анализ, внедрение

Б) диагностика, планирование действий, внедрение

В) анализ, диагностика, планирование действий, внедрение

Г) знакомство, диагностика, планирование действий, внедрение, завершение

3. Непрерывный и жесткий контроль за расходом времени на любые неоплачиваемые усилия

А) ключевой момент в экономике консультационной фирмы

Б) финансовые убытки

В) дополнительный доход

Г) сверхприбыль

4. Ряд составляющих: постановка задачи, сбор и анализ информации, формирование концепции работы, подготовка и обсуждение проекта отчета, подготовка финального отчета, подготовка и проведение презентации отчета

А) цели проекта

В) задачи проекта

Б) миссия проекта

Г) основные этапы проекта

5. Удовлетворенность клиентов, высокий коэффициент использования, своевременная оплата, повторные сделки, хороший имидж фирмы

А) основные потребности владельцев консультационной фирмы

Б) основные потребности поставщиков

В) основные потребности кредиторов

Г) основные задачи специалистов проекта

6. Различные роли консультантов в процессе работы

А) специалист, лидер, менеджер

Б) отражатель, специалист по процессу, искатель фактов, определитель альтернатив

В) специалист по процессу, искатель приключений, доверенное лицо

Г) искатель приключений, доверенное лицо

7. Персонализированная и недерективная помощь людям в раскрытии и реализации их потенциала, постановке и достижении целей, в преодолении различных барьеров на пути к эффективной работе

А) коучинг

Б) тренинг

В) семинар

Г) консультация

8. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя–аналитик

А) составить инструкцию, совершить великие дела, добиться выполнение работы

Б) совершить великие дела, добиться выполнение работы

В) сформулировать цели, совершить великие дела, добиться выполнение работы

Г) найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели

9. Недостаток реинжиниринга бизнес-процессов состоит в:

А) низкой ответственности персонала

Б) низкой социальной приемлемости

В) низкой квалификации персонала

Г) высоком уровне трудозатрат

10. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований

А) ответственность юридическая

Б) ответственность экономическая

В) безответственность

Г) ответственность экологическая

11. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта

А) расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту

Б) расчет заработной платы сотрудников

В) расчет материальных затрат

Г) расчет работы консультантов

12.Экономическая политика, направленная на ограждение хозяйствующего субъекта от конкуренции

А) протекционизм

Б) антимонопольная политика

В) конкурентные преимущества

Г) рыночные условия

13. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы

А) менеджер проекта

Б) лидер проекта

В) куратор проекта

Г) сотрудник проекта

14. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста

А) основные задачи специалистов проекта

Б) основные цели куратора проекта

В) основные потребности консультантов

В) основные потребности владельцев консультационной фирмы

15. Передача другому партнеру (не страховой компании) части или всей ответственности по несению риска - это

А) метод передачи риска

Б) умножение риска

В) дробление риска

Г) трансформация риска

16. Форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это

А) задание на консультирование

Б) технология консультирования

В) оперативное управление

Г) процесс консультирования

17. Развитие сферы консультационных, консалтинговых и аудиторских услуг в России

А)10-20 годы XX века

Б) 10 годы XXI века

В) 80-90-е годы XX века

Г) 30-40 годы XX века

18. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя–командный игрок

А) улучшить результаты, добиться выполнение работы

Б) найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели

В) улучшить результаты, добиться выполнение работы, уложиться в запланированное время и бюджет

Г) получить одобрение руководства и сотрудников

19. Требование жесткости и последовательности со стороны руководителей;

ужесточение требований к квалификации персонала и деятельности высшего руководства; высокая трудоемкость и требование специальных компетенций

А) достоинства реинжиниринга

Б) недостатки применения методов реинжиниринга

В) этапы реинжиниринга

Г) задачи реинжиниринга

20. Отрасль страхования, где объектом выступает ответственность перед третьими лицами за причиненный им ущерб вследствие какого-либо действия или бездействия - относится к следующему виду страхования

А) страхование имущества

Б) страхование здоровья

В) страхование ответственности

Г) страхование имущества и здоровья

21. Минимум навыков оратора, максимум гибкости в последовательности и содержании изложения, максимум вопросов и ответов, максимум неофициальности

А) специфика презентаций проекта для научного семинара

Б) специфика презентаций проекта для научных конференций

В) специфика презентаций проекта для маленькой аудитории

Г) специфика презентаций проекта для большой аудитории

22. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта

А) расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту

Б) расчет заработной платы сотрудников

В) расчет материальных затрат

Г) расчет работы консультантов

23. Непринятие или частичное принятие решений, попытки сотрудников выйти из проекта, превышение бюджета проекта, чрезмерное спокойствие или возбуждение, когда сотрудники игнорируют или борются с кризисом

А) оценка кризиса проекта

Б) оценка эффективности проекта

В) анализ деятельности проекта

Г) анализ результативности проекта

24. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста

А) основные задачи специалистов проекта

Б) основные цели куратора проекта

В) основные потребности консультантов

В) основные потребности владельцев консультационной фирмы

25. Критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием системы, ее элементов, взаимосвязей между системой и внешней средой или между элементами системы

А) ситуация

Б) проблема

В) случай

Г) состояние

26. Наличие хорошо освоенных процедур менеджмента всех уровней, знание большинством сотрудников порядка действий в типичных ситуациях, умение быстро и точно применять стандартные алгоритмы работы

А) фундамент профессиональной культуры консультационной фирмы

Б) деловая этика фирмы

В) внутреннее делопроизводство фирмы

Г) внешнее делопроизводство фирмы

27. Управление рисками, основанное на формировании определенных процедур проведения операций - относится к методу

А) метод управления рисками

Б) метод регламентирования операций

В) метод диверсификации

Г) определение зон риска

28. Специфика личностей руководителей, покупающих услуги консультантов

А) топ-менеджер, служащий, аналитик

Б) лидер, аналитик, катализатор, командный игрок

В) командный игрок

Г) лидер, авторитет

29. Деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем е развития и вероятности наступления кризиса

А) планирование

Б) анализ

В) диагностика

Г) знакомство

30. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков

А) эволюционная модель изменений

Б) хозяйственный реинжиниринг (революционная модель изменений

В) корпоративная модель

Г) модель снижения издержек

31. Структура отчета, стиль изложения, унификация терминов, направленность на конкретных читателей

А) экспресс-анализ

Б) аудиторское заключение

В) ключевые аспекты формирования итогового документа (отчета)

Г) фундаментальный анализ

32. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований

А) ответственность юридическая

Б) ответственность экономическая

В) безответственность

Г) ответственность экологическая

33. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы

А) менеджер проекта

Б) лидер проекта

В) куратор проекта

Г) сотрудник проекта

Ключ к итоговому тесту по дисциплине :

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	Г	16	Г	31	В
2	Г	17	В	32	Б
3	А	18	Г	33	А
4	Г	19	Б		
5	А	20	В		
6	Б	21	В		
7	А	22	А		
8	Г	23	А		
9	Б	24	В		
10	Б	25	Б		
11	А	26	А		
12	А	27	Б		
13	А	28	Б		
14	В	29	В		
15	А	30	Б		

Вопросы для проведения зачета
по дисциплине «Управленческий консалтинг»

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

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

Шкала оценивания

Условия допуска, обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний, обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

Начисление баллов при изучении дисциплины

Таблица 4

Виды контактной работы обучающихся с преподавателем	**Баллы**
Посещение лекционных занятий	1
Посещение семинарских (практических) занятий	1
Выполнение заданий семинарских (практических) занятий:	2,25
Ответ на вопросы промежуточной аттестации: демонстрирует высокий уровень осмысления полученных теоретических основ	34 – 40
демонстрирует средний уровень осмысления полученных теоретических основ	28 – 33
демонстрирует низкий уровень осмысления полученных теоретических основ	20 – 27

не может продемонстрировать теоретическую подготовку	19 и менее

Схема перевода набранных обучающимся баллов в пятибалльную систему

Сумма баллов, набранных студентом по дисциплине за все виды работ, переводится в традиционные оценки. В зависимости от суммы набранных баллов студенту в пересчете на традиционную шкалу оценок выставляются:
- 0-50 баллов - «не зачтено»;
- 51-100 - «зачтено».

Оценочным средством промежуточной аттестации на очно-заочной форме обучения является ответ учащегося на вопросы для проведения промежуточной аттестации.

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, продемонстрировавшему: знание основного материала, допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно четкие формулировки; выполнение всех практических заданий в семестре.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, продемонстрировавшему: незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практического задания из экзаменационного билета; невыполнение любого практического задания в семестре или отсутствие.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины определены приказом от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

Методические рекомендации к самостоятельной работе

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономик как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

85% – 100% правильных ответов – «отлично»;

66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;

50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

Методические рекомендации по написанию рефератов:

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет

7.1 Основная литература:

1. Блинов А.О. Управленческое консультирование: Учебник для магистров: Учебник для магистров и бакалавров / Блинов А.О., Дресвянников В.А. Издательство, 2013.

7.2. Дополнительная литература:

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд./ Василенко С.В.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 105 c.
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2014. — 389 c.
3. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 526 с.

7.3 Нормативные и правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция).
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция).
3. Приказ от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
4. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний, обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
5. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-39 «Об утверждении порядка проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».
6. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-40 «Об утверждении порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».

7.4. Интернет-ресурсы:

1. http://www.biblioclub.ru «Университетская библиотека онлайн».
2. http://www.koob.ru/ Куб — электронная библиотека.
3. http://ppt.ru – Последние новости права.
4. http://www.4hr.ru/ - электоронный журнал HR- менеджмент.
5. http://hrdocs.ru/.html - Справочник - обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом.
6. http://businessbattle.ru Чемпионат Академии по стратегии управления бизнесом.

7.5 Иные источники:

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

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

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows 7,

Microsoft Windows 10, Microsoft Office 2007 / 2010, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio. «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.