

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## **Программа дисциплины**

Управленческий аудит и консалтинг

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) Прошкина О.В.

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-7	Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-11	Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- основные понятия и содержание управленческого консалтинга;
- понятие, задачи и виды аудита; этапы управленческого консультирования;
- причины обращения, достоинства и недостатки внешнего консультирования;

Должен уметь:

- подготавливать и составлять предварительную документацию по исследованию;
- проводить основное диагностическое исследование, используя различные методы сбора и анализа информации;
- разрабатывать предложения о способах разрешения проблем организации, используя индивидуальные и коллективные методы поиска решений;

Должен владеть:

- навыками сравнения и выбора альтернатив разрешения проблемы;
- навыками преодоления сопротивления организации переменам, основными организационными формами проведения изменений;
- методами привлечения персонала к участию в изменениях.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.9 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Финансовый менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 5 курсе в 9 семестре.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных(ые) единиц(ы) на 180 часа(ов).

Контактная работа - 22 часа(ов), в том числе лекции - 10 часа(ов), практические занятия - 12 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 149 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 9 семестре.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность управленческого консалтинга.	9	2	2	0	20
2.	Тема 2. Подготовка исследования как первый этап деятельности консультанта.	9	2	2	0	20
3.	Тема 3. Основное диагностическое исследование: сбор информации.	9	1	2	0	19
4.	Тема 4. Основное диагностическое исследование: анализ и синтез собранной информации.	9	1	2	0	18
5.	Тема 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации.	9	1	1	0	18
6.	Тема 6. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы.	9	1	1	0	18
7.	Тема 7. Сопротивление в организации.	9	1	1	0	18
8.	Тема 8. Завершение исследования.	9	1	1	0	18
	Итого		10	12	0	149

##### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

###### Тема 1. Сущность управленческого консалтинга.

Основные понятия и содержание управленческого консалтинга. Понятие, задачи и виды аудита. Этапы управленческого консультирования. Причины обращения к консультанту. Достоинства и недостатки внутреннего консультирования.

###### Тема 2. Подготовка исследования как первый этап деятельности консультанта.

Основные варианты взаимоотношений консультанта и клиента. Предварительный диагноз. Предварительный отчет. Рекомендации по представлению предложений. Подписание контракта.

###### Тема 3. Основное диагностическое исследование: сбор информации.

Направления и источники сбора информации. Методы сбора информации.

###### Тема 4. Основное диагностическое исследование: анализ и синтез собранной информации.

Редактирование информации. Методы анализа информации.

###### Тема 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации.

Этапы процесса творческого мышления. Методы коллективного поиска решений.

###### Тема 6. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы.

Метод ранжирования альтернатив. План внедрения выбранной альтернативы.

###### Тема 7. Сопротивление в организации.

Причины и меры преодоления сопротивления организации переменам. Основные организационные формы проведения изменений. Методы привлечения персонала к участию в изменениях.

###### Тема 8. Завершение исследования.

Этапы завершения исследования. Рекомендации по проведению изменений.

### 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

### 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

#### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 9</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Устный опрос	ПК-1 , ПК-11 , ПК-3 , ОПК-7	1. Сущность управленческого консалтинга. 2. Подготовка исследования как первый этап деятельности консультанта. 3. Основное диагностическое исследование: сбор информации. 4. Основное диагностическое исследование: анализ и синтез собранной информации. 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации. 6. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы. 7. Сопротивление в организации. 8. Завершение исследования.
2	Контрольная работа	ОПК-7 , ПК-1 , ПК-11 , ПК-3	1. Сущность управленческого консалтинга. 2. Подготовка исследования как первый этап деятельности консультанта. 3. Основное диагностическое исследование: сбор информации. 4. Основное диагностическое исследование: анализ и синтез собранной информации. 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации. 6. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы. 7. Сопротивление в организации. 8. Завершение исследования.

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
3	Тестирование	ОПК-7, ПК-1, ПК-11, ПК-3	1. Сущность управленческого консалтинга. 2. Подготовка исследования как первый этап деятельности консультанта. 3. Основное диагностическое исследование: сбор информации. 4. Основное диагностическое исследование: анализ и синтез собранной информации. 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации. 6. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы. 7. Сопротивление в организации. 8. Завершение исследования.
	<b>Экзамен</b>	ОПК-7, ПК-1, ПК-11, ПК-3	

**6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 9</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	2
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	3



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

**6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Семестр 9**

**Текущий контроль**

**1. Устный опрос**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Тема 1. Понятие и сущность консалтинга.

1. Понятие, сущность и роль управленческого консалтинга.
2. Объект и предмет управленческого консультирования.
3. Цели и задачи управленческого консалтинга.
4. Принципы и подходы к управленческому консультированию.
5. Классификация консультационных услуг (российская, международная).
6. Этапы (процесс) управленческого консультирования.
7. Методы управленческого консультирования.
8. Маркетинг консультационных услуг.
9. Управленческое консультирование как услуга и как форма бизнеса.
10. Обоснование создания консалтингового подразделения.

Тема 2. Особенности российского консалтинга.

1. История возникновения и становления консультирования.
2. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
3. Особенности российского рынка консультационных услуг.
4. Консультативные организации: формы, методы и стиль работы.
5. Ведущие отечественные и зарубежные консалтинговые организации.
6. Организация работы консультационных фирм.
7. Требования к персоналу, работающему в консалтинговых компаниях.
8. Портрет управленческого консультанта.
9. Профессиональный кодекс консультанта по управлению.
10. Этические проблемы управленческого консультирования.

### Тема 3. Аудит и консалтинг: сходство и различие.

1. Аудит: понятие, сущность, задачи.
2. Причины возникновения, становления и развития аудиторской деятельности в России. Особенности российского аудита.
3. Возникновение и становление аудита в развитых странах.
4. Организация как объект аудита и контроллинга.
5. Виды аудита.
6. Этапы проведения аудиторской проверки.
7. Правовые основы аудита. Регулирование аудиторской деятельности.
8. Формы и методы аудита.
9. Принципы и модели аудита персонала.
10. Особенности технологии организации аудита.

### Тема 4. Основное диагностическое исследование.

1. Подготовительный этап процесса управленческого консультирования.
2. Использование диагностических методов в процессе управленческого консультирования.
3. Направления и источники сбора информации.
4. Методы сбора информации.
5. Анализ и синтез собранной информации. Методы анализа информации.
6. Предварительный диагноз проблемы.
7. План задания. Предложения к клиенту. Заключение контракта на консультирование.
8. Диагноз проблемы клиента.
9. Выявление необходимых данных. Обратная связь с клиентом.
10. Особенности организации консалтинга на предприятии?

### Тема 5. Разработка и выбор предложений о способах разрешения проблемы.

1. Поиск идей и разработка альтернатив решения проблемы.
2. Групповые технологии решения проблем.
3. Методы организации и виды групповой работы.
4. Сравнение и выбор альтернатив разрешения проблемы.
5. Метод ранжирования альтернатив.
6. Консалтинговый проект. Категории консалтинговых проектов.
7. Основные причины неудач при реализации проектов консалтинговыми фирмами и способы их предотвращения.
8. Назначение и содержание плана консалтинговых работ.
9. Этапы процесса творческого мышления.
10. Методы коллективного поиска решений.

### Тема 6. Изменения в организации.

1. Организация работ при реализации консультационного проекта.
2. Изменения в организации как результат деятельности консультанта.
3. Тактика внедрения изменений в современных организациях.
4. Положительные и отрицательные стороны изменений.
5. Рекомендации по проведению изменений.
6. Причины, препятствующие успешному проведению изменений.
7. Основные организационные формы проведения изменений.
8. Методы привлечения персонала к участию в изменениях.
9. Программный подход к развитию организаций. Программные нововведения как комплексный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации.
10. Алгоритм оценки эффективности управленческого консультирования.
11. Принципы установления гонорара за консалтинговые услуги.
12. Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества, отчет.

### Тема 7. Виды и направления консультирования.

1. Инновационное консультирование: особенности, методы, формы.
2. Консультирование по проблемам управления персоналом.
3. Консультирование по управлению государственными структурами.
4. Консультирование в области стратегического менеджмента.
5. Консультирование в области маркетинга.



6. Консультирование в области финансового менеджмента.
7. Консультирование в области организации производства.
8. Консультирование в области управления качеством.
9. Консалтинг в сфере безопасности организации.
10. Консалтинг по вопросам реструктуризации компаний.
11. Консалтинг в области информационных технологий.
12. Консалтинг в сфере рекламы и PR.
13. Консалтинг в системе антикризисного управления и банкротства.
14. Инвестиционный консалтинг
15. Юридический консалтинг.
16. Специализированные консультационные услуги.

#### Тема 8. Корпоративная культура и консалтинг.

1. Консультирование по вопросам создания (разработки) и внедрения корпоративной культуры организации.
2. Сущность и модели корпоративной культуры организации.
3. Кросс-культурный менеджмент.
4. Корпоративная культура и особенности российского менталитета.
5. Методы поддержания и изменения корпоративной культуры в организации.
6. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации.
7. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
8. Качество консультационной услуги, ее оценка.
9. Техники консалтинга: бенчмаркинг.
10. Инновационные процессы и управленческое консультирование.

#### **2. Контрольная работа**

##### Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

1. История возникновения и становления управленческого консультирования.
2. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
3. Особенности российского рынка консультационных услуг.
4. Аудит и консалтинг: сходство и различие.
5. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России.
6. Особенности российского аудита.
7. Групповые технологии решения проблем.
8. Основные организационные формы проведения изменений.
9. Алгоритм оценки эффективности управленческого консультирования.
10. Инновационное консультирование: особенности, методы, формы.
11. Кадровый консалтинг и аудит.
12. Консультирование по проблемам управления персоналом.
13. Консультирование по вопросам управления государственными структурами.
14. Консультирование в области функций менеджмента и организационных структур.
15. Консультирование в области стратегического менеджмента.
16. Консультирование в области маркетинга.
17. Консультирование в области финансового менеджмента.
18. Консультирование в области организации производства.
19. Консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности.
20. Консультирование в области управления качеством.
21. Консалтинг в сфере безопасности организации.
22. Консалтинг по вопросам реструктуризации компаний.
23. Консалтинг в области информационных технологий.
24. Консалтинг в сфере рекламы и PR.
25. Консалтинг в системе антикризисного управления.
26. Инвестиционный консалтинг
27. Юридический консалтинг.
28. Специализированные консультационные услуги.
29. Исследование творческого потенциала организаций.
30. Исследование компетентности персонала в организации.
31. Коучинг как модель управленческого консультирования
32. Консультирование по вопросам создания (разработки) корпоративной культуры организации.
33. Консультирование по вопросам внедрения корпоративной культуры организации.
34. Кросс-культурный менеджмент и консалтинг.
35. Методы поддержания и изменения корпоративной культуры в организации.

- 36. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации.
- 37. Маркетинг консультационных услуг.
- 38. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
- 39. Качество консультационной услуги, ее оценка.
- 40. Инновационные процессы и управленческое консультирование.

### 3. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

1. Исследование - это:

- a) вид деятельности по изучению организации, выявлению наиболее существенных проблем, разработке предложений по преодолению проблем, внедрению разработанных предложений
- b) деятельность по изучению определенного объекта с целью получения либо нового, либо более полного знания о нем
- c) вид деятельности по координированию, согласованию усилий членов организации, элементов социальной системы в процессе продвижения к наиболее значимым целям
- d) деятельность по оказанию консультационных услуг тем лицам в организации, которые принимают основные решения
- e) деятельность по составлению уникального документа в результате полномасштабного анализа работы организации за длительный период

2. Ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемых консультантом на установленных договором условиях для разрешения проблем клиента ? это:

- a) исследование
- b) управленческое консультирование
- c) консультационный проект
- d) контракт
- e) диагностическое исследование

3. Четвертым этапом процесса управленческого консультирования является:

- a) проведение диагностического исследования
- b) завершение исследования
- c) внедрение разработанных предложений
- d) планирование действий
- e) подготовка исследования

4. Что НЕ является основным содержательным элементом первого этапа процесса управленческого консультирования (2 ответа):

- a) проведение предварительного диагноза
- b) заключение контракта
- c) установление взаимоотношений между консультантом (исследователем) и клиентом (руководителем организации)
- d) написание отчета о результатах исследования и внедрения
- e) оценка достигнутых результатов

5. Что включает в себя пятый этап процесса управленческого консультирования (2 ответа):

- a) написание отчетов о результатах исследования:
- b) разработка плана внедрения
- c) разработка предложений о том, с помощью каких мер возможно преодолеть затруднение организации клиента
- d) оценка достигнутых результатов
- e) завершение предварительного диагноза

6. Достоинства внешнего консультанта:

- a) стоимость внешнего консультанта на 30-50% дешевле услуг внутреннего
- b) опыт работы в различных организациях
- c) меньше времени уходит на установление рабочих отношений
- d) больше гарантий, что информация не выйдет из организации
- e) все ответы верны

7. Достоинства внутреннего консультанта:

- a) стоимость внутреннего консультанта на 30-50% дешевле услуг внешнего
- b) меньше времени уходит на установление рабочих отношений
- c) больше гарантий, что информация не выйдет из организации
- d) знание проблемы организации изнутри
- e) все ответы верны

8. Технический раздел предварительного отчета НЕ включает:

- a) рабочие гипотезы
- b) методы и приемы исследования
- c) необходимые ресурсы

- d) график оплаты работы консультанта
  - e) календарный график работы
9. При предоставлении предложений клиенту НЕ рекомендуется:
- a) оговаривать срок выбора консультанта
  - b) детализировать предложения
  - c) оформлять письменный вариант отчета
  - d) давать устное сопровождение
  - e) давать краткие и конкретные предложения
10. Соглашение между клиентом и консультантом, оговаривающее предметную область проблем клиента, суть, объем, качество, сроки, стоимость консультационных услуг, взаимные права, обязанности и ответственность и иные условия взаимодействия сторон ? это:
- a) консультационная услуга
  - b) консультационный проект
  - c) контракт
  - d) исследование
  - e) управленческое консультирование
11. Прежде чем начать непосредственный сбор информации, необходимо:
- a) нанять помощников
  - b) пригласить экспертов
  - c) договориться с работниками
  - d) договориться с администрацией
  - e) определить, какая информация требуется
12. Метод ?диагностического интервью? разработан:
- a) К. Левином
  - b) А. Пригожиным
  - c) М. Кубром
  - d) О. Виханским
  - e) М. Мэсконом
13. В беседе по Кубру недопустимо:
- a) использовать магнитофон
  - b) задавать вопросы заранее подготовленные
  - c) вести письменную запись разговора
  - d) переносить разговор
  - e) критиковать респондента
14. Метод сбора информации, с помощью которого можно быстро собрать сведения от большого числа респондентов ? это:
- a) беседа
  - b) наблюдение
  - c) анкетирование
  - d) анализ
  - e) изучение документов
15. Метод, в котором НЕ должны участвовать одновременно руководители и подчиненные (гарантирована пассивность подчиненных):
- a) метод беседы по Пригожину
  - b) метод беседы по Кубру
  - c) метод беседы с группой
  - d) метод наблюдения
  - e) метод анкетирования
16. В методе анализа поля проблем связи бывают двух видов:
- a) пересекающиеся и параллельные
  - b) активные и пассивные
  - c) вызывающие и обостряющие
  - d) реактивные и замедляющие
  - e) прямые и косвенные
17. При осуществлении причинно-следственного анализа возникает ряд затруднений, таких как (2 ответа):
- a) причина и следствие трудноразличимы
  - b) нехватка времени
  - c) возможна комбинация причин
  - d) отказ респондента участвовать в беседе
  - e) отсутствие средств
18. Метод социометрии ? это метод (2 ответа):

- a) сбора информации
  - b) анализа информации
  - c) разработки вариантов решения проблемы
  - d) внедрения предложений
  - e) проведения изменений
19. На базе каких двух методов создан метод номинальной групповой техники:
- a) метод саморефлексии и социодраммы
  - b) метод ?суперконсультанта? и ?коллективного гения?
  - c) метод мозгового штурма и метод Дельфи
  - d) сценарный метод и метод разложения объекта на части
  - e) метод беседы с группой и наблюдения
20. Сценарный метод является одним из вариантов:
- a) сбора информации
  - b) анализа информации
  - c) разработки альтернатив
  - d) сравнения альтернатив
  - e) внедрения изменений
21. Мозговой штурм проводится в течение:
- a) получаса
  - b) часа
  - c) 12 часов
  - d) суток
  - e) двух суток
22. К действиям, гарантирующим присутствие консультанта на этапе внедрения, НЕ относится:
- a) краткость предложений
  - b) сокращение оплаты на данном этапе
  - c) возвращение в случае затруднений
  - d) четкое оговаривание этого пункта в контракте
  - e) использование Закона о защите прав консультантов
23. Реакцией персонала на изменения является:
- a) сопротивление
  - b) активная поддержка
  - c) массовые увольнения
  - d) отсутствие уважения
  - e) сокращение зарплаты
24. Конечной целью деятельности консультанта является:
- a) отчет
  - b) денежное вознаграждение
  - c) положительные изменения в организации
  - d) постоянное место работы
  - e) поддержание репутации
25. Этапы завершения исследования НЕ включают (2 ответа):
- a) сокращение штатов
  - b) оценка результатов деятельности консультанта
  - c) подготовка отчетов
  - d) выплата дивидендов
  - e) расчёт по обязательствам

### **Экзамен**

Вопросы к экзамену:

1. Основные понятия и содержание управленческого консалтинга.
2. Понятие, задачи и виды аудита.
3. Этапы управленческого консультирования.
4. Причины обращения к консультанту.
5. Достоинства и недостатки внутреннего консультирования.
6. Основные варианты взаимоотношений консультанта и клиента.
7. Предварительный диагноз.
8. Ошибки при проведении предварительного диагноза.
9. Предварительный отчет.
10. Рекомендации по представлению предложений клиенту.
11. Подписание контракта.
12. Направления и источники сбора информации.

13. Методы сбора информации.
14. Редактирование информации.
15. Методы анализа информации.
16. Этапы процесса творческого мышления.
17. Методы коллективного поиска решений.
18. Метод ранжирования альтернатив.
19. План внедрения выбранной альтернативы.
20. Причины сопротивления организации переменам.
21. Меры преодоления сопротивления организации переменам.
22. Основные организационные формы проведения изменений.
23. Методы привлечения персонала к участию в изменениях.
24. Этапы завершения исследования.
25. Рекомендации по проведению изменений.
26. Классификация консультационных услуг (российская, международная).
27. Методы управленческого консультирования.
28. История возникновения и становления управленческого консультирования.
29. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
30. Особенности российского рынка консультационных услуг.
31. Групповые технологии решения проблем.
32. Консультативные организации: формы, методы и стиль работы.
33. Причины возникновения, становления и развития аудиторской деятельности в России.
34. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России.
35. Этапы проведения аудиторской проверки.
36. Правовые основы аудита. Регулирование аудиторской деятельности.
37. Формы и методы аудита.
38. Консалтинговый проект. Категории консалтинговых проектов.
39. Назначение и содержание плана консалтинговых работ.
40. Организация выполнения работ при реализации консультационного проекта.
41. Тактика внедрения изменений в современных организациях.
42. Инновационное консультирование: особенности, методы, формы.
43. Корпоративная культура и особенности российского менталитета.
44. Роль консультантов в разработке корпоративной культуры организации.
45. Маркетинг консультационных услуг.
46. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
47. Качество консультационной услуги, ее оценка.
48. Кадровый консалтинг и аудит.
49. Кросс-культурный менеджмент и консалтинг.
50. Специализированные консультационные услуги.

#### **6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 9</b>			
<b>Текущий контроль</b>			

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	30
Контрольная работа	Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы. Обучающиеся получают задания для проверки усвоения пройденного материала. Работа выполняется в письменном виде и сдается преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	2	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определенное количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	3	10
<b>Экзамен</b>	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся дается время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

### 7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

### 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Справочная система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>

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

Энциклопедия Википедия - <http://en.wikipedia.org>

### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Обучение строится на основе лекционных и практических занятий. Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. В процессе изучения курса студенты получают устойчивые знания о значении и роли дисциплины в современной экономике.

Теоретическое освоение курса предполагает изучение особенностей темы, осмысление круга проблем, определяющих теорию вопроса.

Практическое освоение курса предполагает приобретение конкретных навыков в данной сфере. Студенты должны приобрести навыки, обозначенные в требованиях к направлению, знать, уметь и владеть указанными компетенциями.



Индивидуальные занятия предполагают работу каждого студента по индивидуальному (групповому) заданию и личный устный или письменный отчет.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса по литературе, рекомендованной для выполнения индивидуальных заданий по курсу.

Для проверки эффективности преподавания дисциплины проводится контроль знаний студентов. При этом используются оценочные средства текущего и итогового контроля.

Выполнение контрольной работы предполагает раскрытие темы, указанной в списке тем контрольных работ. Обязательным условием выполнения контрольной работы является освещение темы не только с теоретических позиций, но и на примере конкретного предприятия.

При подготовке устного опроса необходимо прежде всего опираться на лекционный материал. Устный опрос предполагает активное участие в осуждении выдвинутых в рамках тем вопросов. Поэтому для подготовки к занятиям рекомендуется обращать внимание на проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них.

В тестовых заданиях в каждом вопросе из представленных вариантов ответа правильный только один, кроме тех вопросов, в скобках к которым указано - 2 ответа, 3 ответа.

При подготовке к экзамену необходимо опираться прежде всего на лекции, а также на источники, которые разбирались на занятиях в течение семестра.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

#### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- 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, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение 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 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:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки "Финансовый менеджмент".

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.9 Управленческий аудит и консалтинг

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Основная литература:**

1. Кожевина О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Кожевина. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 286 с. - ISBN 978-5-16-005129-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=454526>.
2. Блинов А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - Москва : Дашков и К, 2014. - 304 с. - ISBN 978-5-394-02291-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=450815>.
3. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИН-ФРА-М, 2016. - 695 с.. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=551362> .

**Дополнительная литература:**

4. Аудит и контроллинг персонала организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. - 262 с. - ISBN 978-5-9558-0111-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=203112>.
5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Б. Г. Литвак. - Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса) - ISBN 978-5-4257-0024-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451394>.
6. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. ? М. : ИНФРА-М, 2017. ? 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. ? (Высшее образование: Бакалавриат). ? Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=672964>.
7. Распопов В. М. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. М. Распопов. - Москва : Магистр ; Москва : ИНФРА-М, 2014. - 336 с. - ISBN 978-5-9776-0052-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=465261>.
8. Тихомирова О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Электронный ресурс] : монография / О. Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 301 с. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=428962>.

Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.9 Управленческий аудит и консалтинг

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.