

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 20.06.2026 13:18:02

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-консультирование**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы магистратуры  
38.04.02.11 Бизнес-администрирование

Для набора 2026 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА            Инновационный менеджмент и предпринимательство**

**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>3 (2.1)</b>		Итого	
	13			
Неделя	13			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	24	24	24	24
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Шарапа С.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.Н. Михненко

Методический совет направления: д.э.н., профессор В.М. Джуха

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	понимания закономерностей и тенденций развития технологий бизнес – консультирования в современной российской и зарубежной экономике; формирования умений реализации современных технологий бизнес – консультирования для разрешения проблем организации.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3. Способен организовывать и управлять процессами консультирования в организациях (подразделениях)**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

**Знать:**

основные методы и технологии организации и проведения консалтинга в организации (соотнесено с индикатором ПК 3.1)

**Уметь:**

применять методы управленческого и финансового консультирования на уровне предприятия, учитывать их связь с современными научно обоснованными критериями и параметрами (соотнесено с индикатором ПК 3.2)

**Владеть:**

технологиями осуществления процедур консультирования в организациях в рамках процесса бизнес-администрирования (соотнесено с индикатором ПК 3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основы бизнес-консалтинга

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1. "Применение технологий бизнес – консультирования в связи с инновационными процессами в организации". Особенности предпринимательства как самостоятельного вида деятельности. Предмет, объект, задачи и методы дисциплины «Современные технологии бизнес – консультирования». Понятие инфраструктуры поддержки бизнеса. История развития бизнес – консультирования в мировой экономике. Бизнес – консультирование как самостоятельная сфера бизнеса и определенный подход к решению проблем организации. Определение понятие «Организация в бизнесе». Организационные изменения: определение понятия. Уровни организационных изменений. Классификация и виды организационных изменений. Детерминанта « культурного подхода» и выбор технологии бизнес – консультирования организации в мировой экономической практике (Европейское сообщество, США, Япония, Китай и др.).	Лекционные занятия	3	4	ПК-3
1.2	Тема 1.2. "Понятие и виды организационных изменений в современной экономике. Модели организации: понятие и виды." Определение понятия «Организация в бизнесе». Организационные изменения: определение понятия. Уровни организационных изменений. Классификация и виды организационных изменений. Экономические и управленческие изменения в организациях. Классификация и виды проблем в организации. Уровни проблем организации. Выявление управленческих проблем при экономических и управленческих изменениях в организации. Перевод управленческой проблемы на уровень психологической проблемы. Соотнесение соответствия управленческой и психологической проблем при реализации изменений в организации. Определение понятие «Инновации в бизнесе». Понятия «тенденции и разновидности развития в экономике». Виды инновационных изменений. Характеристика понятия и видов моделей организации. Кибернетическая модель. Модель социального подиума. Модель « воздушный шарик».	Лекционные занятия	3	4	ПК-3
1.3	Тема 1.1 Бизнес-консультирование в процессе организационных изменений в организации. 1. Сформировать запрос организации на уровне управленческой проблемы (на основе анализа данных руководства). 2. Сформулировать психологическую(-ие) проблему(-ы), возникающую (-ие) в связи с заявленной управленческой проблемой. Задание выполняется с помощью LibreOffice.	Практические занятия	3	4	ПК-3
1.4	Тема 1.3. - Инновационные процессы в организации: практические аспекты бизнес-консультирования. 1. Изучить особенности бизнеса различных регионов мировой	Практические занятия	3	6	ПК-3

	экономики. 2. Охарактеризовать примеры, демонстрирующие культурные и национальные особенности процесса реализации технологий бизнес – консультирования в современной мировой экономике (на уровне создания теоретического проекта). 3. Дистанционные программы решения бизнес – проблем: взаимодействие on-lain.				
1.5	Тема 1.2. Проблемы организации, связанные с организационными изменениями, на управленческом и психологическом уровнях. На основе выявленных управленческой и психологической проблем организации найти способ и создать программу (проект) по решению данной проблематики организации на примере 3-х моделей организации.	Практические занятия	3	4	ПК-3
1.6	Темы для самостоятельного изучения: 1. Изучение гуманитарных технологий в управлении и бизнесе при решении управленческих проблем 2. Комплексное решение управленческих задач в современной организации 3. Иерархия коммуникаций в организации. 4. Классификация и виды кризисов в организации. 5. Оценка деятельности персонала (трудового коллектива) организации. 6. Антикризисное управление в организации.	Самостоятельная работа	3	10	ПК-3
<b>Раздел 2. Коучинг в бизнесе</b>					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1. Коучинг в бизнесе: в достижение максимального результата. Коучинг как стиль управления и развития потенциала сотрудников. Процесс коучинга. Выявление потребностей и обсуждение результатов .	Лекционные занятия	3	2	ПК-3
2.2	Тема 2.2 Модели коучинга: как строить диалог. Инструменты раппорта: как создать доверие. Модель GROW. Модель CLEAR. Модель OSCAR. Модель ORACLE. Кофе-брейк-коучинг. Модель STEPPA.	Лекционные занятия	3	2	ПК-3
2.3	Тема 2.3 Компетенции профессионального коуча. А — «База», или «Создание фундамента». В — «Совместное создание отношений». С — «Эффективная коммуникация». D — «Фасилитация обучения и достижения результатов». Этика коучинга. Этический кодекс коуча .	Лекционные занятия	3	4	ПК-3
2.4	Тема 2.1. Развитие коучинговой культуры в организации. Практический кейс внедрения коучинговой культуры в ИКЕА .	Практические занятия	3	6	ПК-3
2.5	Тема 2.2. Хочу или должен: работа с мотивацией. Практическое задание, инструменты работы с мотивацией. Инструменты работы с ценностями. Инструменты работы с ограничивающими убеждениями. Инструменты планирования профессионального будущего.	Практические занятия	3	6	ПК-3
2.6	Тема 2.3 Работа с межличностными отношениями. Инструменты работы с идентичностью и жизненной стратегией. Инструменты для проектирования жизни. Инструменты для деконструкции. Инструменты для создания видения. Инструменты для реконструкции жизни	Практические занятия	3	6	ПК-3
2.7	Темы для самостоятельного изучения: 1. Возможности прогнозирования потребности в специалистах для организации в современной экономике 2. Управление компетентностью сотрудников организации. 3. Понятие «режим устойчивого управления в организации» 4. Инвестиционные проекты в антикризисном управлении. 5. Алгоритм выбора технологии бизнес – консультирования в зависимости от модели организации. 6. Оценка экономического развития региона и общей социально – экономической атмосферы в регионе организации как катализаторов возникающих в ней проблем. 7. Коуч как разновидность технологии бизнес-консультирования. 8. Управленческий и психологический уровни проблематики организационного поведения.	Самостоятельная работа	3	14	ПК-3
2.8	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	3	0	ПК-3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Лабутин К. М.	Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Маслов В. И.	Инновационный менеджмент в XXI веке: сборник статей: научная литература	Москва: Директ-Медиа, 2013	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Зайцев В. А.	Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»: журнал	Иваново: Ивановский государственный химико-технологический университет, 2012	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Шестакова Е. В.	Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие	Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Токмакова, Н. О., Андриянова, М. В.	Менеджмент-консалтинг: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2009	ЭБС «IPR SMART»
6		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
7	Шапиро С. А., Вешкурова А. Б.	Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг»: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8	Богомолова А. В.	Управленческий консалтинг: учебно-методическое пособие	Липецк: Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
9	Попова С. А., Сичкарь Т. В.	Экономический консалтинг: учебное пособие	Москва: Институт мировых цивилизаций (ИМЦ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
10	Попова, С. А., Сичкарь, Т. В.	Экономический консалтинг: учебное пособие	Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018	ЭБС «IPR SMART»
11	Подгорный, В. В.	Управление консалтинговым бизнесом: учебное пособие для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 «экономика»	Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021	ЭБС «IPR SMART»

### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>  
 Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>  
 ИСС "КонсультантПлюс"  
 ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

### 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
 LibreOffice

### 5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

#### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

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

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-3: Способен организовывать и управлять процессами консультирования в организациях (подразделениях)</b>			
<p><b>Знать:</b> основные методы и технологии организации и проведения консалтинга в организации</p>	<p>Подготовиться к вопросам к зачету с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить доклад с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет.</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации.</p>	<p>Вопросы к зачету (1-65), кейс-задания (кейс 1-5), деловая (ролевая) игра, доклад (1-28), презентации (1-17)</p>
<p><b>Уметь:</b> применять методы управленческого и финансового консультирования на уровне предприятия, учитывать их связь с современными научно обоснованными критериями и параметрами</p>	<p>Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах</p>	<p>Вопросы к зачету (1-65), кейс-задания (кейс 1-5), деловая (ролевая) игра, доклад (1-28), презентации (1-17)</p>

	экономический смысл.		
<b>Владеть:</b> технологиями осуществления процедур консультирования в организациях в рамках процесса бизнес- администрирования	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах.	Вопросы к зачету (1-65), кейс-задания (кейс 1-5), деловая (ролевая) игра, доклад (1-28), презентации (1-17)

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

#### **Зачет:**

50-100 баллов (зачтено);

0-49 баллов (не зачтено).

## **2 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**

### **Вопросы к зачету**

1. Определить понятие «организация».
2. Определить понятие «менеджмент в организации».
3. Уровни менеджмента в организации.
4. Эволюция науки управления.
5. Развитие психологии организационного поведения.
6. Внешняя среда организации.
7. Внутренняя среда организации.

8. Понятие социальной ответственности организации.
9. Бизнес-этика в организации.
10. Коммуникации внутри организации.
11. Внешние коммуникации организации.
12. Процесс принятия решений в организации.
13. Модели принятия решений организации.
14. Методы принятия решений в организации.
15. Стратегия организационных изменений.
16. Процесс создания организации.
17. Процесс управления трудовыми ресурсами в организации.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Процессуальные теории мотивации.
20. Обзор теорий лидерства.
21. Управление конфликтом в организации.
22. Классификации методов анализа деловых ситуаций.
23. Анализ деловых ситуаций организации на основании информации, полученной благодаря анкетированию.
24. Взаимосвязь аудита и консалтинга.
25. Способы проверки информации, характеризующей деловую ситуацию.
26. Понятие «модель организации». Три модели организаций.
27. Способы выявления и формулировки проблем управленческого и психологического уровня в различных моделях организаций.
28. Возможности выявления и анализа проблем организации при организационных изменениях в современном управленческом консалтинге.
29. Возможности перевода управленческой проблемы на уровень психологической проблемы.
30. Оценка интеллектуального капитала как основного инновационного ресурса организации во всех трех моделях организации.
31. Выявление проблем организации при инновациях в организации.
32. Возможности инновационного менеджмента в организации: выявление проблемы, ее формулировка, перевод на психологический уровень и согласование с руководством способа решения управленческой и психологической проблем, возникших в связи с организационными изменениями.
33. Выявление потенциала организации для решения проблем при организационных изменениях: поиск путей эффективного функционирования на рынке.
34. Классификация инноваций в экономических исследованиях.
35. Основные критерии оценки инновационных проектов.
36. Коучинг как технология бизнес – консультирования: понятие, сущность и виды.
37. Понятие, характеристика и оценка эффективности инвестиционного проекта организации.
38. Модератор как исполнитель организационных изменений.
39. Стратегическое управление инновационной фирмой.
40. Модели организации в процессе организационных изменений.
41. Инновационная политика фирмы.
42. Возможности диагностики управленческих и психологических проблем организации.
43. Экономические, управленческие и психологические методы создания программ по решению проблем внедрения инноваций в организациях.
44. Понятие системы психологического сопровождения организации.
45. Виды и характеристика моделей организации в современной бизнес - сфере.
46. Понятие коучинга
47. Отличие коучинга от консультирования

48. Физиологическая основа коучинга
49. Принципы М.Эриксона
50. Схема движения к мастерству
51. Формула Бекхарда
52. 4 стадии достижения цели
53. Противостояние страхам в коучинге
54. Требования к личности коуча
55. Типы слушания в коучинге
56. Система задавания вопросов в коучинге
57. Работа с логическими уровнями
58. Этика коуча
59. Шкалирование и китайское меню – как методы в коучинге
60. Структура коучинговой сессии
61. Раппорт в коучинге
62. Контракт в коучинге
63. Работа с целью
64. Система SMART
65. Типы клиентов в коучинге.

Зачетное задание состоит из двух теоретических вопросов, позволяющих оценить знания и умения студента и расчетной задачи, оценивающей навыки обучающегося.

**Критерии оценивания:**

50-100 баллов (зачтено) – минимальным критерием является наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по решению расчетной задачи.

0-49 баллов (не зачтено) – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

**Кейс-задания**

**КЕЙС 1.**

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

**Ситуация 1** В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

**Ситуация 2** Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

**Ситуация 3** В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

**Ситуация 4** Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

**Ситуация 5** В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник считал это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

**Ситуация 6** Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

**Ситуация 7** Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

**Ситуация 8** В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу

## **КЕЙС 2**

Задание 1. Изучить ситуацию.

2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить

к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

### **КЕЙС 3**

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы 1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы? 2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения? 3. Как оценить эффективность данной программы обучения? 4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### **КЕЙС 4**

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта. Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми.

Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Задание:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Составьте план совещания на каждый день (2-3 вопроса)
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

## КЕЙС 5

Объектом исследования является химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входило около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку.

На период проведения исследования годовой оборот предприятия составлял порядка 160 млрд. рублей, 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.

В силу сложившихся обстоятельств руководство предприятия прибегло к консультационной помощи профессионалов.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в т.ч.:

- продуктовые стратегии предприятия;
- предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд. рублей дополнительной прибыли в год;
- схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга;
- план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в т.ч. ликвидации убыточных производств;
- направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

## Задание

1. В данной ситуации необходимым является привлечение внешних и внутренних консультантов?
2. Какие задачи необходимо поставить перед консультантами?
3. Охарактеризуйте основные этапы работы консультантов. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?

### **Критерии оценивания:**

25-30 баллов ставится, если решены верно не менее 5 кейсов, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, либо присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

16-24 балла ставится, если решены верно не менее 4х кейсов, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

10-15 баллов ставится, если решены верно не менее 3х кейсов, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

1-9 балла ставится, если решено верно менее 2 кейсов, отсутствуют выводы по произведенным расчетам, присутствуют значительные ошибки в расчетах, влияющие на итоговые выводы по проектам

0 баллов ставится, если ни один кейс не решен верно или не предоставлен на проверку.

## **Деловая (ролевая) игра**

### **1 Тема (проблема, ситуация)**

Выявление и анализ рисков реализации инвестиционного проекта и разработка предложений по их снижению.

### **2 Концепция игры**

Выполнение анализа бизнес-плана, представленного предприятием профессиональному инвестору (банку-кредитору), с целью получения средств для практической реализации инвестиционного проекта.

Проведение данной игры необходимо для формирования у ее участников навыков самостоятельного выполнения анализа бизнес-планов практической реализации инвестиционных проектов. Освоение методики качественного анализа бизнес-плана позволяет участникам в дальнейшем, при разработке бизнес-планов в своих компаниях, видеть их "глазами профессионального инвестора" и оценивать с его позиций, что позволит своевременно обнаруживать ошибки и недостатки в разрабатываемой документации и самостоятельно их исправлять, не ожидая замечаний сторонних экспертов. Реализация данного подхода позволяет компании-разработчику бизнес-плана не только сделать его качественно и найти заинтересованного инвестора или кредитора, но и что не менее важно — получить деньги на приемлемых для себя условиях.

### **3 Роли:**

Состав учебной группы разбивается на группы (команды) играющих, каждая из которых получает для анализа экземпляр одного и того же бизнес-плана. Каждая группа играющих самостоятельно организует свою работу, в рамках установленного регламента игры, и распределяет роли между ее участниками. Для выполнения анализа достаточно использовать обычный электронный калькулятор;

### **4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

Разработка каждой группой предложений по снижению риска вложения средств в инвестиционный проект

### **5 Программа проведения ДИ**

1. Ознакомление участников с сущностью игры, целью и решаемыми задачами;
2. Обучение участников разработке и анализу бизнес-плана реализации инвестиционного проекта;
3. Распределение обучаемых на группы. Выдача каждой из бизнес-плана для анализа. Инструктаж группы преподавателем-администратором игры, постановка перед группой цели анализа и задач. Распределение ролей в каждой из групп. Выдача задания по ознакомлению с бизнес-планом;
4. Выполнение группами задания по анализу факторов риска финансирования (кредитования) инвестиционного проекта на основании информации, представленной в бизнес-плане.
5. Обсуждение группами полученных результатов, подготовка сводных замечаний и заполнение специального формуляра. Сдача заключения администратору;
6. Совместное обсуждение полученных результатов по каждому фактору участниками всех групп;
7. Разработка каждой группой предложений по снижению риска вложения средств в инвестиционный проект;
8. Совместное обсуждение результатов, полученных группами. Подведение итогов игры преподавателями, оценка действий групп и участников.

### **Критерии оценивания:**

18-22 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

14-17 балла, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

9-13 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-8 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

### **Темы докладов**

1. Понятие коучинга. История происхождения термина и вида деятельности.
2. Отличие коучинга от консультирования и психотерапии. Преимущества коучинга как вида психологической помощи.
3. Элементы коучинга: личность коуча, личность ведомого, организационно культурная среда, технология коучинга, соотношение между ними.
4. Принципы коучинга. Принципы позитивности, включенности, совместности успеха, активности и ответственности, творчества, осознания личных ресурсов, системности.
5. Основные задачи коучинга.

6. Этапы коучинга: различные модели
7. Технология проведения коучинга.
8. Основные техники и приёмы коучинга.
9. Формулировка целей коучинговой сессии.
10. Использование техник эмпатического и рефлексивного слушания на различных этапах коучинга.
11. Приемы операционализации, конфронтации, неотсроченной обратной связи.
12. Ориентация клиента на принятие ответственности.
13. Работа с сопротивлением в коучинге
14. Подведение итогов и оценка эффективности коучинга
15. Фаза подведения итогов коучинга с «трудным» клиентом.
16. Личность коуча: требования к личности коуча, личностные ограничения.
17. Типы клиентов в коучинге.
18. Основные направления работы коуча в образовательных организациях различного типа.
19. Специфика организации коучинговой работы с детьми.
20. Составление индивидуальных и групповых коуч-программ
21. Работа с одарёнными детьми и детьми «группы риска».
22. Анализ индивидуального прогресса ребёнка в результате проведения коучинговой работы. Показатели эффективности работы коуча.
23. Методы индивидуальных и групповых коуч-сессий с детьми.
24. Специфика работы коуча с детьми дошкольного возраста.
25. Основные проблемы младшего школьника, решаемые в ходе коуч-сопровождения.
26. Основные проблемы и техника коуч-сессий в работе с педагогами.
27. Коучинг в работе с сотрудниками образовательных организаций.
28. Межличностные конфликты в образовательной организации: источники, способы предупреждения и преодоления средствами коуч-технологий.

Максимальное количество баллов -24 балла (3 доклада по 8 баллов).

#### **Критерии оценивания:**

7-8 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

5-6 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

3-4, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-2, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

#### **Темы презентаций**

1. Работа коуча, направленная на помощь педагогу в нахождении оптимального индивидуального стиля.
2. Работа коуча, направленная на помощь педагогу в профилактике эмоционального выгорания.
3. Профессионально-педагогическое общение и педагогика сотрудничества как одно из направлений коуч-сессий в образовательной организации.
4. Применение коуч-технологий в работе с неполными семьями
5. Применение коуч-технологий в работе с семьей, имеющей ребенка с ОВЗ.
6. Применение коуч-технологий в работе с семьей одарённого ребёнка.

7. Различие методов работы с ребёнком и с родителями в работе коуча, правила и требования к проведению коуч-сессий.
8. Сущность, содержание и возможности оказания психолого-педагогической помощи в решении типичных и нетипичных проблем семейного воспитания,
9. Взаимодействие с семьей ребенка группы риска как базовое условие эффективности работы коуча.
10. Основные вопросы и особенности коуч-сопровождения семей детей и подростков группы риска.
11. Организация коуч-сопровождения детей и подростков для профилактики социальной дезадаптации.
12. Технологии коучинговой работы с подростком, имеющим эмоционально-волевые нарушения.
13. Объективные и субъективные критерии оценки результатов работы коуча по решению детско-родительских проблем.
14. Возможности коуч-технологий в решении личностных проблем молодёжи
15. Возможности коуч-технологий в решении задач личностного самоопределения молодёжи
16. Возможности коуч-технологий в решении задач личностного роста молодого человека.
17. Социально-психологические, эколого-генетические и социокультурные факторы социального здоровья молодежи. Возможности коуч-сопровождения.

Максимальное количество баллов -24 балла (3 презентации по 8 баллов).

**Критерии оценивания:**

7-8 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

5-6 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

3-4, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-2, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов, выносимых на зачет – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются применение технологий бизнес – консультирования в связи с инновационными процессами в организации, понятие и виды организационных изменений в современной экономике. Модели организации: понятие и виды, коучинг в бизнесе, процесс коучинга, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки самостоятельной работе над учебником, научной литературой, профильными периодическими изданиями, интернет-ресурсами.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством решения кейсов и прослушивания докладов и презентаций, подготовленных студентами. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности: интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

### **Методические рекомендации по написанию доклада (презентации)**

Студент использует для подготовки доклада (презентации) все доступные информационные источники, в том числе данные, размещенные в сети Интернет, делая в тексте соответствующие ссылки. Если по предложенной проблеме существуют различные точки зрения, они должны быть приведены, будучи соответствующим образом аргументированы.

Если предложенная тема предполагает наличие количественных данных (параметры рынка, его отдельных сегментов, число участников, эмиссий и т.д.), должны быть приведены наиболее свежие цифры с указанием источников информации.

Для раскрытия некоторых тем необходимо провести экономический или финансовый анализ; в этом случае приводятся только выводы такого анализа и наиболее важные аргументы, на основании которых эти выводы сделаны.

Объем презентации 10-15 слайдов компьютерного текста (шрифт 12, через 1,5 интервала). Завершается презентация кратким обзором литературы по заданной теме. В этом списке источников приводятся наиболее интересные книги, статьи по данной теме с указанием всех выходных данных, и дается краткая (одно-два предложения) описание каждого из перечисленных источников. Если это необходимо, могут быть представлены приложения, которые уже не являются текстом эссе, но могут представлять определенный интерес для читателя (первичная статистика, исходные данные для анализа, графики, таблицы и т.д.).

В презентации должен быть представлен агрегированный материал, приветствуется творческий и креативный подход к представлению материала (картинки, схемы, графики, медиафайлы и прочее)