

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:17:35

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

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управленческое консультирование**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	9 (5.1)		Итого	
	10			
Неделя	10			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	10	10	10	10
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	22	22	22	22
Контактная работа	22	22	22	22
Сам. работа	82	82	82	82
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Барнагян В.С.

Зав. кафедрой: доцент, к.э.н., С.Н.Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	получение системы знаний в области управления организационными изменениями, навыков по преодолению сопротивления при осуществлении преобразований, а также использования инструментов анализа среды функционирования организации.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b>
<b>ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</b>

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
особенности обоснованного выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.1) способы организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации (соотнесено с индикатором ПК-2.2) работать в команде, обеспечивать проведение профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
методологией выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации (соотнесено с индикатором ПК-2.3) способами организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основные понятия УК

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	«Сфера деятельности консультанта по управлению. Теоретические основы управленческого консультирования» Структура процесса управленческого консультирования. аучно-методический аппарат теории управления как основа процесса управленческого консультирования. Системный подход как теоретическая основа консультационной работы. Контроль остаточных знаний по учебным дисциплинам. Стартовый рейтинг (ТЕСТ-О). / Лек /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	«Этапы консультационного процесса». Содержание и особенности экспресс-диагностики. Методы анализа и получения первичной информации об организации: наблюдение, интервью, письменные вопросники, беседа, анализ документов. Пример. Выполнение задания осуществляется помощью программного продукта Libero Office. / Пр /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Условия и факторы развития управленческого консультирования. / Ср /	9	60	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Консалтинговые фирмы по управлению базовыми видами ресурсов. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	Этика управленческого консультирования / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	Особенности различных видов интервью. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Методики измерения управляемости / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

1.8	Игровые методы. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. Понятие управляемости. Инвестиционная направленность УК</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	«Формирования команд для осуществления изменений». Процедура составления сценария. Переход от сценария к программе. Деловая игра «Метод номинальных групп». / Лек /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	«Понятие управляемости. Оргкультура». Управляемость организаций. Кейс на ОСАІ. Оценка эффективности консультирования Подведение итогов усвоения разделов по УК, выполнения общих и индивидуальных заданий. Тест-М5. Итоговый компьютерный тест-И. / Лек /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	«Внедрение изменений в организации и оценка результативности консультирования» Начало внедрения нововведения и его целевые установки. Этапы проведения изменения. Темп и объем внедрения изменений. Управление внедрением нововведения. Организационно-деловые игры во внедрении изменений и нововведений. / Пр /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	«Понятие управляемости. Оргкультура». Управляемость организаций. Кейс на ОСАІ. Оценка эффективности консультирования Подведение итогов усвоения разделов по УК, выполнения общих и индивидуальных заданий. Тест-М5. Итоговый компьютерный тест-И. / Пр /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Инновационная направленность УК. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Процедура составления сценария. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Методы разрешения конфликтов. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Анализ факторов рыночной среды. / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Экспресс-диагностика клиентской организации / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	Оценка эффективности предлагаемых мероприятий / Ср /	9	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.11	/ Зачёт /	9	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Долятовский В. А., Барнаган В. С.	Управленческое консультирование: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	74

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Аршинов, В. И., Белоногова, Е. В., Буданов, В. Г., Василькова, В. В., Веденова, В. Г., Волошинов, А. В., Герасимова, Н. А., Голицын, Г. А., Григорьева, Т. П., Данилов, Ю. В., Дриккер, А. С., Евин, И. А., Журавлева, З. Е., Каган, М. С., Каганов, Ю. Т., Князева, Е. Н., Кобляков, А. А., Копчик, В. А., Курдюмов, С. П., Леонтьев, Д. А., Малинецкий, Г. Г., Менчук, Т. И., Налимов, В. В., Петренко, В. Ф., Петров, В. М., Пригожин, И., Раушенбах, Б. В., Рыжов, В. П., Хакен, Г., Чернавский, Д. С., Копчик, В. А.	Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве	Москва: Прогресс-Традиция, 2002	<a href="https://www.iprbookshop.ru/27880.html">https://www.iprbookshop.ru/27880.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Барнагаян В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2018	64

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Балдин К. В., Уткин В. Б., Воробьев С. Н.	Управленческие решения: учеб. для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")	М.: Дашков и К, 2014	48
Л2.2		Методы менеджмента качества: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Васильев, Г. А., Деева, Е. М.	Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (менеджмент организации)	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/81706.html">https://www.iprbookshop.ru/81706.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС КонсультантПлюс

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов 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.

#### **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**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-1- Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b>			
З – способы организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	составлять обзор, аннотацию, поиск и сбор необходимой литературы для написания доклада, использовать различные базы данных, использовать современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводить методы мозгового штурма и групповой динамики при проведении профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	соответствие проблеме рассматриваемой в докладе; полнота и содержательность этапов реализации; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при написании реферата по профессиональным консультациям в сфере кросс-функциональных процессов организации; соответствие ответов на 3 информации в материалах лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме) при докладе; соответствие отчета требованиям	Р (1-6); Д (1-5); С (1-5); Т (1-5) З (1-8)

У - работать в команде, обеспечивать проведение профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	активно участвовать в семинаре, демонстрировать содержательность реферата при проведении профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	Обоснованность предложений при докладе, обоснование предложений по внедрению профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	Р (7-11), С (6-11), Д (6-12), З (9-18), Т (6-10)
В –способами организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации	Обеспечивать соответствие разработанной программы управления проектом заданным критериям оценивания при подготовке доклада	Обоснованность, правильность и полнота содержания при решении практико-ориентированных задач, содержательность ответов на вопросы к зачёту	Р(12-15), С (12-17), Д (13-18), З(19-28), ПОЗ (1-3)
<b>ПК-2 - Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</b>			
З – особенности обоснованного выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений	составлять обзор и выполнять оценку экономических и социальных условий при использовании методов количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений, аннотации, поиске и сборе необходимой литературы, использовать различные базы данных при написании реферата, использовать современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы	соответствие критериев оценки экономических и социальных условий при написании реферата, полнота и содержательность доклада при построении экономических и финансовых управленческих моделей, полнота ответа на вопросы; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; обоснованность обращения к базам данных; объем выполненной работы (в полном, не полном объеме);	Т(11-17), С(17-20), Д (19-23), Р (16-18). З (29-37)



У - обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации	Обеспечивать соответствие рассматриваемых экономических и социальных условий при постановке задач для формирования финансовых и управленческих моделей фактическому состоянию рыночных возможностей.	выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели при раскрытии выбранной темы в докладе, активность участия в семинаре, полнота ответов на вопросы к зачёту.	Т(18-22), С (21-25), Д(24-27), Р(19-22), З (38-46)
В – методологией выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации	Использовать необходимые методы количественной и качественной оценки экономических и социальных условий для адаптации моделей к конкретным задачам управления, определять новые рыночные возможности для формирования новых бизнес-моделей при разработке деловой игры	аргументированность оценки экономических и социальных условий при докладе, выявление потенциала новых рыночных возможностей для формирования новых бизнес-моделей, обоснованность и полнота решения практико-ориентированных задач	Т(23-30), С(26-31), Д(27-30), ДИ, З(47-53), ПОЗ (4-10).

Т-тест, С – семинар, Д- доклад, Р-реферат, ДИ – деловая игра, З- зачёт, ПОЗ – практико – ориентированные задачи

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

«Зачёт»:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

**4 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 зачёту

1. Место консалтинга в системе менеджмента
2. Что такое изменения и какую они играют роль в развитии организации
3. В чем заключается инновационная направленность управленческого консультирования
4. Какие этапы управленческого консультирования вы знаете
5. Каковы области использования управленческого консультирования
6. Чем характеризуется внешнее и внутреннее управленческое консультирование.
7. Типы консультантов, их особенности.
8. Роли консультантов, критерии эффективности их работы.
9. Какие виды патологий Вы знаете. В чем их особенности
10. Для чего необходимо управленческое консультирование
11. Когда и почему необходимо применять управленческое консультирование
12. Самодиагностика. Метафора организации. В чем особенности этого метода. Метод «Крестовина».
13. Как строится проблемное поле диагностики
14. Анализ корневых блоков у графов.
15. В чем суть метода анализа иерархий (МАИ)
16. Что такое групповая динамика
17. Какие варианты работы с группой Вы знаете. Как они используются на практике
18. В каких случаях при управленческом консультировании используется фасилитация
19. В каких случаях групповой динамики используется модерация
20. В чем отличительные особенности слабо структурированных задач управления
21. В чем особенности метода номинальных групп
22. В чем особенности сценарного метода
23. Переговорные технологии
- 24.
25. Способ анализа системы маркетинга и выявления ее недостатков
26. Факторы и направления развития влияния НТП на управленческое консультирование
27. Разработка и реализация стратегии развития фирмы
28. Каким образом можно выявить недостатки финансового управления
29. Трехуровневая система направлений реформирования российских предприятий
30. В чем суть психодраматического анализа
31. Особенности метода социодрамы
32. Как рассчитывается оплата консалтинговых услуг
33. Какие признаки управленческого консультирования Вы знаете
34. Каковы проблемы российского предпринимательства

35. Модели перемен
36. Как внедряются изменения в организации. Этапы осуществления изменений.
37. Какие бывают изменения. Как организуется процесс управления изменениями
38. Система показателей оценки финансово- хозяйственной деятельности организации (экспресс-диагностика).
39. Эволюция организационных форм. Модель организационного развития Л. Данко. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
40. Слабоструктурированные задачи управления.
41. Оценка организационной культуры. Методика ОСАІ.
42. Что может быть консультационным продуктом.
43. Этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру)
44. 43. Критерии оценки эффективности работы консультанта.
45. Диагностическое интервью.
46. Методы экспертного анализа
47. Методы проведения анализа соответствия оргструктуры стратегическим целям организации.
48. Методика измерения управляемости организации
49. Метод структурной декомпозиции работ..
50. Переговорные технологии.
51. Способы обеспечения реализуемости решений.
52. Изменения организационной структуры.
53. Вовлечение персонала в процессы изменений.

Зачетный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание из раздела практико- ориентированных задач.

### **Критерии оценивания:**

#### **Критерии оценки**

- 50-100 баллов (оценка «зачёт») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачёт») - 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.

### **Практико- ориентированные задачи**

#### **Задание 1.**

При диагностике организационной культуры какие факторы включает в себя параметр “дистанция власти”.

### Задание 2.

1. Определить основные направления диагностики при построении проблемного поля. Вид деятельности: производство Эл. бытовых приборов.
2. Построить проблемное поле.

### Задание 3.

Определите фактическое состояние деятельности ОАО(семантический дифференциал)

Критерии	Степень выраженности					Фактическое состояние
	слабо			сильно		
	-2	-1	0	+1	+2	
Ориентация на потребителя (знание проблем потребителя), системы ценностей потребителя						
Ориентация на изучение рынка, выявление выгодных конъюнктур						
Ориентация на нововведения (эффективность распределения ресурсов, готовность к риску)						
Ориентация на состояние технологии, технологическое мышление						
Ориентация на сотрудников (степень идентификации, дух команды)						

1

2

- 1- Профиль, характеризующий фактическое состояние
- 2- Желаемый профиль

### Задание 4.

Определить корневую проблему

#### Финансово-производственная деятельность

1. Отсутствие новых производственных программ
2. Неэффективность распределения ресурсов
3. Устаревшие производственные программы
4. Устаревшее оборудование
5. Снижение числа заказов
6. Отсутствие инициативы управленческого аппарата
7. Слабое изучение стоимостных показателей, поставляемых материалов
8. Законодательство РФ, налоговая политика

### Задание 5.

С помощью экспертной группы оценить потенциальный эффект.

Обозначим средства решения корневой проблемы:  $U_1, U_2, U_3, \dots, U_n$

$U_1$  – организация службы оптимизации производства;

$U_2$  – организация службы маркетинга на предприятии;

$U_3$  – сокращение штата

$U_4$  – разработка новой производственной программы

$U_5$  – взятие банковского кредита.

### Экспертная оценка средств решения корневой проблемы

Средства решения корневой проблемы	Потенциальный эффект использования средств, $l$	Затраты на использование средств, $e$	Эффективность	
			Абсолютная эффективность $E_i$	Критерий эффективности $E_i'$
U1				
U2				
U3				
U4				
U5				

### Задание б.

Рассчитать: Индекс социометрического статуса; Индекс связности группы; Индекс сплоченности группы; Индекс конфликтности группы.

Расчет групповых и персональных индексов							
ФИО	индекс потребности в общении	индекс эмоциональной экспансивности	индекс положительной эмоциональной экспансивности	индекс отрицательной эмоциональной экспансивности	Отдано голосов "+"	Отдано голосов "-"	Всего
1	-1	6,69	2,85	3,85	37	50	87
2	1,15	1,15	1,15	0,00	15	0	15
3	5,15	5,15	5,15	0,00	67	0	67
4	2,23	4,69	3,46	1,23	45	16	61
5	4,38	5,62	5,00	0,62	65	8	73
6	-0,23	5,62	2,69	2,92	35	38	73
7	4,69	4,69	4,69	0,00	61	0	61
8	2,85	6,08	4,46	1,62	58	21	79
9	-1,15	6,85	2,85	4,00	37	52	89
10	2,15	3,69	2,92	0,77	38	10	48
11	2,54	2,54	2,54	0,00	33	0	33
12	2,69	7,00	4,85	2,15	63	28	91
13	4,46	6,15	5,31	0,85	69	11	80
14	4,77	5,08	4,92	0,15	64	2	66
ФИО	Получено голосов "+"	Получено голосов "-"	Индекс социометрического статуса	Индекс связности группы	Индекс сплоченности группы	Индекс конфликтности группы	
1	62	8					

2	71	11					
3	41	28					
4	49	16					
5	56	12					
6	36	22					
7	45	21					
8	44	16					
9	41	15					
10	47	16					
11	44	25					
12	72	8					
13	19	23					
14	57	12					
$\Sigma=$							

**Задание 7. С помощью методики ОСАІ оценить организационную культуру своего предприятия и построить диаграмму.**

1. Оценка осуществляется по 100 балльной шкале группой экспертов (не менее 9 чел.) по результатам анкетирования.
2. Рассматриваются шесть основных характеристик орг. культуры, в каждой из которых по четыре показателя (ABCD)
3. Полученные данные (все 6 характеристик) по каждому из показателей усредняются. Например:

**Полученные данные:**

Теперь Предпочтительно

Ат 20 Ап 23,3

Вт 18,3 Вп 23,3

Ст 18,3 Сп 18,3

Дт 43,4 Дп 35

4. Вычисленные значения наносятся на соответствующие оси

Таблица 1 - Средство оценки организационной культуры

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		

C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
<b>5. Стратегические цели</b>			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		

6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

### Задание 8.

Задайте весовые коэффициенты для матрицы экспертных оценок и определите наиболее значимые критерии.

Эксперты	Критерии				t	p
	K1	K2	K3	K4		
d1	2	1	3	4		
d2	1	2	3	4		
d3	2	1	4	3		
d4	2	1	3	4		
d5	2	1	3	4		
d6	1	2	3	4		

### Задание 9.

На основе анализа таблицы, построить социограмму отношений в коллективе

Кто выбирает	Кого выбирают					Отдано голосов		
	1	2	3	4	5	+	-	всего
1	*	+	+	-	0	2	1	3
2	-	*	+	-	0	1	2	3
3	+	+	*	+	0	3	0	3
4	0	0	+	*	0	1	0	1
5	0	0	0	0	*	0	0	0
Получено голосов	+	1	2	3	1	0	7	-
	-	1	0	0	2	0	-	3
	всего	2	2	3	3	0	-	-

### Задание 10

Четыре альтернативных варианта проекта получили следующие оценки экспертов:

Критерии оценки	Вес	П1	П2	П3	П4
Стоимость	0,3	3	5	3	4
Время реализации	0,15	4	3	5	4
Доходность	0,25	5	5	4	3
Качество проектных решений	0,3	4	3	3	4

Какой проект следует принять к реализации? Обоснуйте решение.



#### 4. Критерии оценки за одну задачу:

- 5 баллов - задача решена правильно
- 3-4 балла – если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1-2 задача не решена, поверхностный подход и результат отсутствует.

Студент решает в семестр не более 4 задач.

Максимальная оценка за семестр 20 баллов.

#### Тесты письменные и/или компьютерные\*

1. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ;
- б) сильных сторон фирмы;
- в) благоприятных возможностей для бизнеса;
- г) слабых сторон организации;
- д) угроз для бизнеса
- е) миссии организации

2. В процессе диагностики существующей системы управления фирмой широко применяется модель Херси и Бланшара, связывающая стиль руководства (в координатах: ориентация на людей / ориентация на задачи) с уровнем зрелости сотрудников.

Если: 1. Вы имеете недостаточно “зрелых” сотрудников, какой стиль лучше применить?

2. Вы имеете творчески настроенных, квалифицированных сотрудников, как Вы должны изменить свой стиль руководства? Обоснуйте.

3. Менеджеру поручено проанализировать причины неравновесного состояния и напряженности в организации. Имеет место изменение рыночной ситуации, падение культуры производства, ухудшение организационной культуры, падение эффективности руководства, неадекватная маркетинговая стратегия, недостаточная компетентность руководства, проявление узкособственнических интересов. Как Вы представили бы движущие и сдерживающие силы в этой ситуации?

4. Каковы на Ваш взгляд Критерии профессионализма консультантов.

Требования к личности	Требования к профессиональной компетенции	
	Должен знать	Должен уметь
• Творческое мышление	• Проблемы теории и практики управления	• Определять и решать проблемы

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитые навыки делового общения</li> <li>• Психологическая зрелость</li> <li>• Хорошее физическое и духовное здоровье</li> <li>• Стабильность в поведении и уверенность в себе</li> <li>• Способность к самосовершенствованию, самодисциплина, самоорганизованность</li> <li>• Самокритичность</li> <li>• Профессиональная этика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы управления</li> <li>• Процедуры ведения отчетности</li> <li>• Системы обработки информации</li> <li>• Основы вычислительной техники</li> <li>• Организационные основы консультирования</li> <li>• Методические основы консультирования</li> <li>• Факторы, влияющие на результативность консультирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимать нестандартные управленческие решения</li> <li>• Обучать, передавать знания</li> <li>• Побуждать работников к творческой деятельности</li> <li>• Формировать и развивать эффективные рабочие группы</li> <li>• Применять ранее накопленный опыт консультирования в различных областях при решении разнообразных проблем</li> <li>• Непрерывно пополнять и обновлять знания</li> <li>• Участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации</li> </ul>
---	---	---

5. Определите, какие задачи решает соответственно: консультант – эксперт (специалист), консультант по проекту консультант по процессу (дженералист), а какие приходятся на долю клиента.

	Экспертное (нормативное) консультирование		Консультирование проектное (доктор-пациент)		Консультирование процессное (сотрудничество)	
	<i>клиент</i>	<i>конс.</i>	<i>клиент</i>	<i>конс.</i>	<i>клиент</i>	<i>конс.</i>
1. Определение проблемы.						
2. Разработка рекомендаций						
3. Организация внедрения изменений						

6. Назовите этапы консультационного процесса.

7. Определите роли консультанта:

- a. **Медиатор**
- b. **Методолог**
- c. **Модератор**

8. Что предполагает структурная диагностика.

9. Что предполагает функциональная диагностика

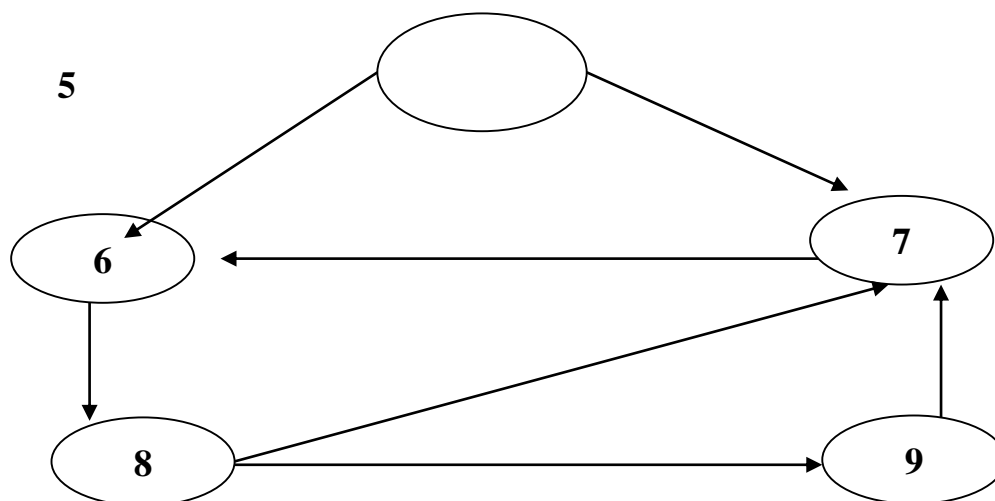
10. Что предполагает оргдиагностика.

11. При диагностике организационной культуры какие факторы включает в себя параметр “дистанция власти”.

12. Каковы этапы критериального метода.

13. Определить корневую проблему методом парных сравнений:

Граф выявления корневой проблемы блока.



14. Укажите правильную формулировку:

Консалтинг:

- А) Любая форма оказания помощи в отношении содержания или структуры задач управления, когда сотрудник помогает решить задачи, но сам не отвечает за выполнение работы
- Б) Устойчивая характеристика изменения процессов во времени
- В) Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи
- Г) Обнаружение, анализ и синтез фактов, позволяющих установить характер состояния организации
- Д) Заказчик консультационных услуг
- Е) Появление заметных различий в характеристиках организации между  $t_1$  и  $t_2$

15. Укажите принципиальные отличия управленческого консультирования от научно-исследовательской работы

16. Когда целесообразно приглашать универсалов, а когда специалистов для консалтинга.

17. Какие методы управления изменениями в организации являются основными.

18. Определите лучшую альтернативу методом парных сравнений

Альтернативы Критерии	a1	a2	a3	a4	a5	a6
уровень спроса	3	4	3	4	2	2
насыщение рынка и конкуренция	1	2	2	5	4	1
возможности нововведений	3	1	4	5	2	1
индивидуальность фирмы	2	1	1	5	3	1
охват направлений деятельности	3	2	4	5	4	2
перспективность фирмы	3	2	2	4	3	3

19. Определите роли **консультанта-специалиста** (эксперта):  
(выберите несколько из предлагаемого перечня)

- Аудитор
- Диагностик
- Идеолог
- Инноватор
- Разработчик

20. Определите роли **консультанта по проекту**:  
(выберите несколько из предлагаемого перечня)

1. Диагностик
2. Игротехник (коммуникатор)
3. Инноватор
4. Методолог
5. Преподаватель

21. Назовите этапы консультационного процесса:

- а) предварительный, проектный, оргдиагностика, внесение изменений
- б) подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение
- в) оргдиагностика, формирование команды, мотивация персонала, внедрение изменений
- г) управление производством, маркетинг, сбыт и распределение, финансы и управление, управление кадрами и их отбор

- 22.** Определите роли **консультанта по процессу (джерналиста)**:  
(выберите несколько из предлагаемого перечня)
- a) Аудитор
  - b) Игротехник (коммуникатор)
  - c) Медиатор
  - d) Фасилитатор
  - e) Разработчик
- 23.** В каких случаях следует приглашать эксперта- консультанта?
- a) для организационной диагностики предприятия
  - b) для определения корневой проблемы
  - c) для реализации изменений
  - d) для оценки одного из направлений деятельности организации
- 24.** В каких случаях целесообразно применение метода номинальных групп (МНГ)?
- a) для определения основных проблем организации
  - b) для выявления корневой проблемы
  - c) для реализации изменений
- 25.** Кто использует метод номинальных групп (МНГ)?
- a) эксперт- консультант
  - b) консультант по проекту
  - c) консультант – дженералист
- 26.** В чем заключается консультирование по основным специальностям:
- Маркетинг.
  - Финансы.
  - Управление персоналом.
- 27.** Определите патологии строения организации:
- a) не достижение цели, дисфункция;
  - б) «маятниковые» решения, дублирование организационного порядка;
  - в) господство структуры над функцией, стагнация, бюрократизм.
- 28.** Фирма имеет падение объема продаж, причины не ясны, имеется много рекламаций на выпускаемую продукцию. Какую задачу должен решить консультант:
- a) на создание (новой ситуации);
  - б) на исправление (ситуации);
  - в) на усовершенствование (деятельности).
- 29.** Если уровень общей эффективности управления организацией  $E$  зависит от эффективности управления персоналом  $E_p$  и уровня управления

технологий  $E_m$   $E = E_n * E_m$ , причем  $E = 0,82$ , а  $E_m = 0,9$ , каков показатель  $E_n$  в этой организации:

- а) 1,02.
- б) 0,91
- в) 0,85;

**30.** Какие фазы входят в процесс консультирования (укажите несколько фаз):

- а) диагноз;
- б) подготовка;
- в) технико-экономическое обоснование;
- г) планирование действий;
- д) управление рисками;
- е) внедрение.

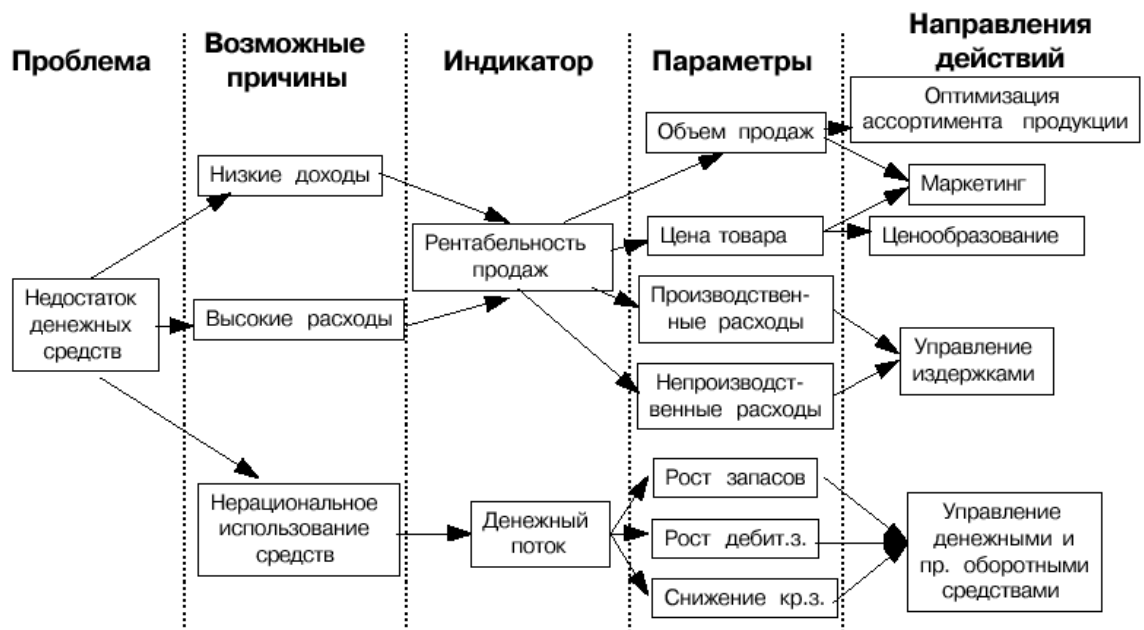
### **Критерии оценивания:**

Тест формируется из представленных заданий, состоит из 15 вопросов, расположенных в случайном порядке. Максимальная оценка за тест 15 баллов (1 вопрос теста – 1 балл). В семестр проводится одно тестирование.

- 12-15 баллов выставляется студенту, если он ответил на 80 -90% вопросов теста правильно;
- 9-12 баллов если ответил на 70—80% вопросов правильно;
- 7-9 баллов если 60-70% ответов можно считать правильными;
- 0-7 балла при менее 60% правильных ответов.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Основные понятия, принципы и типы управленческого консультирования.
2. Многообразие инструментов УК
3. Диапазон применения УК в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях.
4. Динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности
5. Факторы и направления развития влияния НТП на управленческое консультирование
6. Воздействие консультанта на клиентную организацию в процессе консультирования
7. Виды диагностики, особенности их применения
8. Способы построения проблемного поля менеджмента и определения корневой проблемы.
9. Рассмотрение результатов диагностики в соответствии со схемой:



10. Суть метода анализа иерархий, рассмотрение примеров
11. Способ анализа системы маркетинга и выявления ее недостатков
12. Жизненные циклы новаций и нововведений
13. Модель «EASIER», особенности, примеры использования
14. Ключевые коммуникативные умения для развития командного взаимодействия
15. Социодрама, социодраматические техники
16. Психодрама, особенности и методика применения
17. Виды организационных паталогий, их особенности
18. Методы групповой работы. Групповая динамика.
19. Особенности метода номинальных групп, порядок работы, подсчёт итогов
20. Особенности сценарного метода
21. Метафора организации, особенности, применимость оценка результата этого метода
22. Основные стратегии изменений
23. Стили проведения изменений
24. Способы оценки сопротивления при осуществлении изменений.
25. Методы учёта вероятности и неопределённости при изменениях в клиентной организации
26. Методика построения сценариев
27. Задачи коуч-консультанта
28. Разработка стратегии развития фирмы.
29. Реализация результатов УК в клиентной организации
30. Оценка эффекта консультирования
31. Составление отчёта по результатам проведенной работы.

**Максимальная оценка за семестр 20 баллов, проводится один семинар всеместр.**

**Критерии оценки:**

- оценка 20 баллов в случае активного участия более чем в 80% обсуждаемых тем
- оценка 15 баллов в случае активного участия 60-79% обсуждаемых тем;
- оценка 10 баллов в случае активного участия от 30 до 59%;

**Темы докладов**

1. Организационно-правовая форма консультационных компаний.
2. Характер деятельности консультационных компаний.
3. Степень специализации консультационных компаний.
4. Масштаб консультационной деятельности.
5. Портрет типичного консультанта.
6. Типы клиентов консультационных компаний.
7. Сфера деятельности клиентов консультационных компаний.
8. Масштаб рынка клиентов консультационных компаний.
9. Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний.
10. Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм.
11. Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями.
12. Портрет типичного клиента.
13. Понятие управленческого консультирования.
14. Цели и задачи управленческого консультирования.
15. Модели управленческого консультирования.
16. Разновидности консультантов по управлению.
17. Подходы в консультировании организаций.
18. Этапы процесса консультирования.
19. Психологические методы работы на этапе подготовки к управленческому консультированию.
20. Психологические методы работы на этапе диагностики организации.
21. Психологические методы, используемые на этапе внедрения результатов.
22. Оценка влияния параметров внешней среды.
23. Внутренние параметры организации.
24. Этапы развития организации.
25. Классификация управленческих функций.
26. Виды власти в организации.
27. Эффективность руководства: критерии оценки.
28. Коучинг – вид управленческого консультирования.
29. Факторы, влияющие на эффективность управленческого консультирования.
30. Способы оценки совместной деятельности с клиентной организацией



## Максимальная оценка за семестр 10 баллов

### Критерии оценки:

Максимальная оценка 10 баллов за 1 доклада. За семестр студент выполняет не более 1 доклада.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл тему доклада и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 5-7 баллов, если содержание доклада освещена не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примера практического применения;

### Темы рефератов

1. Проблемы увеличения сложности управления экономикой.
  2. Концептуальная схема организации.
  3. Виды консультантов.
  4. Основные задачи, решаемы при управлении проектами.
  5. Роли консультантов.
  6. Содержательные и организационные аспекты условных ролей, выполняемых в процессе консалтинга.
  7. Предварительный анализ и обследование.
  8. Подписание договора с клиентной бизнес- организацией.
  9. Оргдиагностика, области применения.
  10. Пути разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-проекта.
  11. Метод «крестовина».
  12. Метод «узкой базы».
1. Основы метода экспертных оценок. Области его применения.
  2. Методики и процедуры экспертных оценок.
  3. Организация и оценки сложных экспертиз.
  4. Анкетные опросы, наблюдения.
  5. Методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов.
  6. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа.
  7. Оргдиагностика общая и частная.
  8. Понятие "организационная проблема".
  9. Методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов.

10. Работа с высказываниями, распорядительной документацией, наблюдение совещаний.
11. Определение корневой проблемы.
13. Работа консультанта с группой.
14. Методы командообразования.
15. Сценарный метод.
16. Переговорные технологии.
17. Вовлечение персонала в процессы изменений.
18. Причины и формы сопротивления реальным изменениям.
19. Оценка изменений.
20. Перепроектирование решений.
21. Коучинг руководителей.
22. Оценка результативности.

**Максимальная оценка за семестр 20 баллов**

### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка за один реферат 10 баллов. Студент выполняет не более двух рефератов в семестр. Максимальная оценка за семестр 20 баллов. .

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл тему реферата и привел представляющие интерес примеры;
- 5-7 баллов если содержание реферата освещено по теме не полностью, но отражен практический аспект использования;
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примеров практического применения;

## **Деловая (ролевая) игра**

### **ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

#### **Договорной процесс**

1. Продумать форму самопрезентации.
2. Сформировать список критериев (как для инвестора, так и для разработчика бизнес-проекта)
3. Соблюдать технику ведения переговоров

### **КРИТЕРИИ**

<b>ИНВЕСТОР (клиент)</b>	<b>ЗАЕМЩИК (консультант)</b>
1. Оценка привлекательности бизнес - идеи	1. Сущность бизнес-идеи
2. Требуемая сумма (цена проекта)	2. Обоснование привлекательности товара (услуг)
3. Срок окупаемости	3. Кто потребители
4. Рентабельность	4. Конкуренция

5. Надежность заемщика	5. Рентабельность
6. Гарантии возврата (учет рисков)	6. Срок окупаемости проекта
7. Возможные формы участия инвестора в проекте	7. Перспективы развития проекта в кратко и-долгосрочный период

### **Техника ведения переговоров**

Ведение переговоров - одна из важнейших сторон деятельности каждой фирмы. “Любые переговоры представляют собой особый вид совместной деятельности двух или более человек, направленной на разрешение общих проблем, стоящих перед ними. Они проводятся потому, что интересы сторон частично совпадают. Если бы такого совпадения не было, переговоры были бы попросту невозможны, а при полном совпадении - не нужны”.

Для того чтобы переговоры были успешными, стороны должны учитывать интересы друг друга, личность партнера, его видение проблемы и др. Для этого желательно еще до начала переговоров получить всесторонние сведения о партнере.

Переговоры могут **быть внутренними** (между руководителями одной фирмы) и **внешними** (направлены на взаимодействие с другими фирмами). Кроме того, выделяется несколько видов переговоров в зависимости от целей: они могут быть направлены на продолжение существующих отношений или их изменение; на нормализацию отношений в случае возникновения конфликтов; на перераспределение обязанностей и т.д.

Переговоры выполняют различные функции:

1. *Основная* - принятие решения посредством обсуждения возникших проблем.
2. *Информационная*, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений.
3. *Коммуникативную*, направленную на налаживание взаимоотношений на перспективу.
4. *Деструктивную* (имеющую цель сорвать переговоры),
5. *Регулирующую*, возникающую в случае серьезных расхождений во взглядах на решение возникнувших проблем
6. *Пропагандистскую*, и некоторые другие функции.

### **Процесс проведения переговоров имеет три основных этапа.**

1. Подготовка переговоров. Создается поэтапный план действий; проводится анализ проблем и интересов участников; формируется собственная позиция по обсуждаемым вопросам.
2. Ведение переговоров.
3. Анализ результатов.

Переговоры должны проводиться в специальном помещении, которое имеет необходимое оборудование. При необходимости переговоры обслуживают специально прикрепленные работники (секретарь или стенографистка) и специалисты-консультанты. Организацию переговоров,

как правило, берет на себя сторона - инициатор либо, по договоренности, любая из сторон.

Стратегия и тактика переговоров определяются их целями. Переговоры могут быть либо в форме совместного анализа и решения проблем, либо в форме продолжения борьбы.

При ведении **позиционных переговоров** существует две линии поведения партнеров - *жесткая и мягкая*. **Жесткая** характеризуется стремлением каждой стороны к безоговорочной победе, в требовании уступок от другой стороны. Для **мягкой позиции** характерны взаимные уступки, невзирая на потери, предложение идей, которые помогут избежать борьбы. Однако обе позиции не дают положительного результата и неконструктивны. Позиционные переговоры **неэффективны**, приводят к неразумным решениям, создают благоприятную почву для уловок, задерживающих принятие решений, угрозу будущим отношениям, так как могут превратиться в простое состязание сторон. Поэтому не рекомендуется ведение данного вида переговоров.

Более конструктивными являются **“переговоры по существу”**. Они отличаются прежде всего разделением предмета и участников и исходят из того, что участники разбираются с проблемами, а не позициями друг друга. Прежде всего, каждый партнер выслушивает доводы другого, обосновывает свою позицию по отношению к ним. Но в таких переговорах очень часто возможно непонимание участниками переговоров друг друга. Если переговоры характеризуются взаимным доверием и уважением, последующие их этапы проходят легче. При такой технике ведения переговоров возможно достижение общего успеха.

Любые переговоры *начинаются с взаимного изложения позиций*. Необходимо с самого начала стремиться найти общую позицию с партнером. При изложении позиции нужно квалифицированно формулировать предложения по решению проблем, нельзя отклоняться от основной линии повествования, преуменьшать или преувеличивать значения проблемы. Важнейшей задачей этого этапа является снятие информационной неопределенности: партнеры узнают и уточняют позиции друг друга, точки зрения на отдельные вопросы.

**На втором этапе переговоров** происходит обсуждение стоящей проблемы и путей ее решения. Прежде всего обсуждаются самые важные аспекты проблемы, чтобы прийти к соглашению по принципиальным вопросам. Затем проводится обсуждение второстепенных пунктов, по которым договорится относительно легко. В последнюю очередь обсуждаются те пункты, по которым возможно длительное или безрезультатное согласование.

В процессе ведения переговоров стороны могут подавать свою позицию несколькими способами:

- *открытый способ подачи позиции* - высказывание собственной точки зрения без ее сравнения с точкой зрения партнера;

- *закрытый способ подачи позиции* - характеризуется бесконечными дискуссиями, которые уводят от основной линии переговоров;

- *подчеркивание общности взглядов на проблему* - этот способ облегчает ведение переговоров и применяется тогда, когда стороны хотят добиться положительных результатов;

- *подчеркивание различий* - применяется при желании сорвать переговоры.

Успех переговоров зависит от интересов сторон, их потребностей, важности результатов решения проблем для них.

После того, как стороны пришли к согласованию позиций, наступает третий этап переговоров - выработка совместных решений. Этот этап является основным. Решения вырабатываются сначала в общей форме, а затем в деталях.

После окончания переговоров необходимо подвести их итоги, провести анализ достигнутого или не достигнутого по сравнению с намеченным, имевшихся трудностей, неожиданностей и т.д.

### **Как спланировать переговоры, чтобы они прошли успешно ?**

Каждое заключение сделок предполагает совпадение зачастую очень разных интересов. Совместное обсуждение проблем и нахождение приемлемого решения удастся лишь тогда, когда обе стороны уходят с переговоров с чувством, что они извлекли выгоду из подписанного соглашения.

Основные вопросы планирования процесса переговоров:

#### **1. ЧЕГО Я ХОЧУ ДОБИТЬСЯ (ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ)**

- На каком основании партнер мог бы признать мою точку зрения?
- Какие альтернативы имеются у него и у меня?
- Каких высказываний следует избегать?
- Кто конкретно мог бы поддержать мои представления?
- Какие очередные шаги необходимо предпринять, чтобы достигнуть поставленной цели?
- Что произойдет, если я не достигну поставленной цели?

#### **2. КАКУЮ СИТУАЦИЮ Я ВЫБЕРУ?**

- Какую точку зрения я с большей вероятностью выбрал бы?
- Кто из участников переговоров мог бы отклонить мои предложения?
- Каков интеллектуальный уровень партнера?
- Какого порядка размещения участников переговоров следует ожидать/добиваться?
- В каком помещении состоятся переговоры?
- Какие уступки с моей стороны возможны?

#### **3. ЧЕМУ ПАРТНЕР ПО ПЕРЕГОВОРАМ ПРИДАЕТ ОСОБЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ?**

- Какой цели он добивается?

- Что он должен оправдывать перед своим руководством?
  - Что именно заставляет его отстаивать избранную позицию, добиваться определенной цели на переговорах?
4. **КАК Я ДЕЙСТВУЮ?**
- Какое время/место переговоров я предлагаю?
  - Какие нейтральные службы (адвокат, консультант) я могу привлечь для переговоров?
5. **КАКИЕ ГРАФИЧЕСКИЕ ИЗОБРАЖЕНИЯ/КОММУНИКАТИВНЫЕ СРЕДСТВА МОГУТ ОКАЗАТЬ ПОМОЩЬ В ПЕРЕГОВОРАХ?**

## О ЧЕМ НАДО ПОМНИТЬ ПРИ ВЕДЕНИИ ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. **Метод принципиальных переговоров** означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к четырем пунктам:

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить “проблему людей” и разобраться с ней отдельно.

**1. ЛЮДИ:** Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. У всех людей разное восприятие и обычно сильные эмоции связываются с объективными свойствами проблемы. Поэтому, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить "проблему людей" и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разобраться с проблемой, а не друг с другом.

## **2. ИНТЕРЕСЫ:** Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Этот пункт направлен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает, то чего вы в действительности хотите.

**3. ВАРИАНТЫ:** Разработайте взаимовыгодные варианты. Прежде, чем решить, что делать, выделите круг возможностей. Этот пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле вашего зрения. Когда много поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. К этому же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Вы можете свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений.

**КРИТЕРИИ:** Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме, т.е. использовании объективных критериев. Это подразумевает наличие каких-то справедливых критериев, например, рыночных цен, экспертного мнения, законов, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

### **Возможные ошибки в процессе ведения переговоров**

**1. Уход от цели переговоров.** Или непояснение ее сторонами. Самое сложное здесь - научиться держать генеральную линию, видеть цель и к ней идти.

**2. Несоблюдение принципа отделения человека от проблемы.** Несогласие партнера с Вашими взглядами часто воспринимается как личная обида. Не всегда выполняется сторонами важнейшее правило успешных переговоров: основываться на интересах, а не на позициях.

**3. Не слышать другую сторону.**

В современных переговорах возможно использование **манипулятивных техник.** Манипуляции - это всегда действия или

сообщения, которые подразумевают скрытое воздействие, имеют «двойной посыл». Поэтому, чтобы противостоять им, нужно держать в голове перечень наиболее используемых манипуляций и в то же время иногда использовать их самим.

**Максимальная оценка за деловую игру 15 баллов. Проводится одна игра в семестр.**

**Критерии оценивания:**

- оценка 15 баллов задание деловой игры решено верно
- оценка 0 баллов выставляется в противном случае.

### **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 зачёта. Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Зачет проводится по расписанию в письменном виде. Зачетный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание из практико-ориентированных задач. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачёта. Результаты аттестации заносятся в зачётную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, 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 содержание и особенности экспресс-диагностики, методы анализа и обработки первичной информации об организации, 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 определения корневой проблемы, способов перевода организации из текущего состояния в желаемое, обеспечения развития организации и повышения её конкурентоспособности.

**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 реферат, 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 тестирования. 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.

**Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению**

Порядок подготовки реферата:

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;

- обеспечение практического занятия методическими материалами,
- техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса,
- внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

Реферат должен быть нацелен на получение навыков и применении методов теории организации.

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения

материала.

2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Реферат должен быть набран на компьютере (шрифт – 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.