

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Е. С. Енина

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И КАДРОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов бакалавриата по направлению
подготовки 38.03.03 Управление персоналом,
профиль программы "Аудит и контроллинг персонала",

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 338.46

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмент ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Енина, Е. С.

Основы управленческого и кадрового консультирования: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом, профиль программы "Аудит и контроллинг персонала" / Е. С. Енина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 42 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Основы управленческого и кадрового консультирования" для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профессиональный модуль. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям и выполнению контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Табл. 4, рис. 7, список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 338.46

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Енина Е. С., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	11
Тема 1. Введение в основы управленческого и кадрового консультирования.....	11
Тема 2. Управленческое консультирование – стратегические аспекты.....	14
Тема 3. Кадровое консультирование	17
2 Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям	21
Тема 1. Введение в основы управленческого и кадрового консультирования.....	21
Тема 2. Управленческое консультирование – стратегические аспекты.....	23
Тема 3. Кадровое консультирование	25
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	28
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	32
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	37
Библиографический список	41

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины "Основы управленческого и кадрового консультирования" (ОУКК) студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль программы "Аудит и контроллинг персонала".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профессиональный модуль, дисциплина "ОУКК".

Целью освоения дисциплины "ОУКК" является формирование у студентов понятийного аппарата, инструментария и методологии деятельности в сфере управленческого и кадрового консультирования.

Планируемые результаты освоения дисциплины "ОУКК" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- историю возникновения и развития кадрового консультирования, природу и цель консалтинга, основные его типы, этапы организации процесса кадрового консультирования;
- основные нормативные правовые документы;
- основные макроэкономические показатели и принципы их расчета;
- основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

- основы делового общения, принципы и методы организации консалтинговых коммуникаций;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований;

- оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения;

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;

- анализировать потребности в проведении консультационного процесса, разрабатывать программы консультирования (в зависимости от требований заказчика), выстраивать процесс коммуникации;

владеть:

- навыками целостного подхода к анализу проблем общества;

- экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства;

- программным обеспечением для работы с деловой информацией и основами интернет-технологий;

- методами реализации основных управленческих функций (принятия решений, организация, мотивирования и контроль);

- методами разработки и реализации маркетинговых программ;

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;

- навыками деловых коммуникаций;
- методами оценки результативности консультирования;
- этапами реализации организационных решений;
- моделями консультационной деятельности.

Дисциплина "ОУКК" относится к рабочей программе "Профессионального модуля" (Б1.В.02) основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль программы "Аудит и контроллинг персонала" .

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (зет), т. е. 216 академических часов (162 астр. часа) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 46 ч - лекции, 44 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 8 ч – лекции, 10 ч – практические занятия;
- очно-заочная форма обучения: 8 ч – лекции, 10 ч – практические занятия.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП приведены ниже.

Таблица 1 - Объём (трудоёмкость освоения) дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов
Основы управленческого и кадрового консультирования	5	З	3	108
Основы управленческого и кадрового консультирования	6	Э	3	108
Итого по дисциплине:			6	216

Обозначения: З – зачёт, Э - экзамен.

В целях текущего контроля при изучении дисциплины используются оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения:

- 1) Вопросы для опроса по темам в соответствии с рабочей программой:

- опрос обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем;

- результаты опроса оцениваются по четырёхбалльной шкале ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"); за основу берется критерий "системность и полнота знаний в отношении изучаемых вопросов темы"; оценка по результатам опроса выставляется в зависимости от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (в баллах от 2 до 5):

- 2 ("неудовлетворительно") – студент обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой);

- 3 ("удовлетворительно") – студент обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый вопрос темы;

- 4 ("хорошо") – студент обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый вопрос темы;

- 5 ("отлично") – студент обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый вопрос темы;

- только при получении оценки в диапазоне от 3 до 5 на все поставленные при опросах вопросы в течении всего семестра студент допускается к зачёту по дисциплине;

2) Темы для докладов с презентациями в соответствии с изучаемыми вопросами рабочей программой:

- доклады с презентациями представляются на практических занятиях для углубленного освоения материалов лекционных занятий;

- при выступлении с докладом и презентацией работы студентов оцениваются по таким критериям, как: логичность изложения, понятность, структурированность материала; глубина проработки, научность,

обоснованность выводов; художественность исполнения, креативность в подаче материала;

- каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале (5 – "высокий уровень", 1 – "низкий уровень"), далее баллы суммируются и исходя из полученных результатов выставляется оценка:

- 6 и ниже баллов – "неудовлетворительно";
- 7-9 баллов – "удовлетворительно";
- 10-12 баллов – "хорошо";
- 13-15 баллов – "отлично".

3) Задание на выполнение самостоятельной работы в виде проекта:

- задание предназначено для студентов очной формы обучения, выполняется в течение 6 семестра по мере изучения различных вопросов дисциплины и выполнения заданий на практических занятиях;

- каждый готовый проект представляет собой презентацию и пояснительную записку к ней, для получения оценки за проект студентам необходимо пройти процедуру защиты, в ходе защиты оцениваются такие критерии, как: степень новизны идеи; соответствие заданию на проект, глубина проработки каждого пункта задания; логичность и обоснованность выводов; степень владения теоретическим и методологическим материалом в области ОУКК; четкость, грамотность, понятность пояснительной записки к проекту; художественность исполнения, креативность в подаче материала;

- каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале (5 – "высокий уровень", 1 – "низкий уровень"), далее баллы суммируются и исходя из полученных результатов выставляется оценка:

- 15 и ниже баллов – "неудовлетворительно";
- 16-20 баллов – "удовлетворительно";
- 21-25 баллов – "хорошо";
- 26-30 баллов – "отлично";

- проект считается защищенным при наборе студентом порога в 16 баллов; при меньшем количестве баллов проект возвращается на доработку и при условии удачной вторичной защиты выставляется оценка на балл ниже;

4) Ситуации и задачи к практическим занятиям:

- формируют у студентов умения и навыки по применению полученных знаний для решения реальных проблемных ситуаций из бизнес-практики и задач;

- по ситуациям и задачам выставляется экспертная оценка по четырехбалльной шкале – "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; – неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не представил предусмотренные рабочей программой дисциплины задания;

5) Задания по контрольным работам:

- задание по контрольной работе № 1 *"Вопросы управленческого консультирования предприятия"*, выполняемой студентами заочной форм обучения, предусматривает написание мини-исследования, включающего анализ конкретного выбранного предприятия;

- задание по контрольной работе № 2 *"Вопросы кадрового консультирования предприятия"*, выполняемой студентами заочной форм обучения, предусматривает написание мини-исследования, включающего анализ конкретного выбранного предприятия;

- оценка контрольной работы определяется полнотой раскрытия материала:

- "отлично" - выставляется студенту, если подробно раскрыта тема исследования, приведены современные статистические данные, характеризующие проблему, результаты исследования оформлены в виде аналитических таблиц и графиков, сформулированы выводы по результатам анализа;

- "хорошо" - выставляется студенту, если имеются незначительные замечания в обосновании актуальности и полноте раскрытия проблемы исследования, неполные выводы по результатам анализа;

- "удовлетворительно" - выставляется студенту, если проблема раскрыта поверхностно, не приведены статистические данные, характеризующие проблему, результаты анализа не оформлены в виде аналитических таблиц, отсутствуют выводы по результатам анализа, неверно определены расчетные показатели и другие;

- "неудовлетворительно" - выставляется студенту, если тема исследования не раскрыта, неверно осуществлены расчеты и отсутствуют выводы по результатам анализа.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

В четвёртом разделе даны методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена в пятом семестре.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Введение в основы управленческого и кадрового консультирования

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Природа управления и консультирования.

Вопрос 2. Организация как объект управления.

Вопрос 3. Технология управления.

Методические указания по самостоятельному изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, роли консультирования в системе управления предприятием, понятием организации, системы управления, функций управления, технологии управления.

В результате изучения темы следует знать основы жизнедеятельности организации; понятие консультирования, сущность управленческого и кадрового консультирования; цели организации, ресурсы организации, факторы внутренней и внешней среды организации; основные этапы технологии управления организацией.

Вопрос 1. Природа управления и консультирования.

Рассмотрение данного вопроса следует начать с изучения системы целей современного предприятия для определения роли консультирования в деятельности компаний.

При изучении вопроса необходимо понимать природу управления на уровне индивидуума, на уровне группы индивидуумов и на уровне организации.

Кроме того, нужно иметь представление о проблемах, кризисах, конфликтах, о способах их преодоления в процессе управления.

В процессе изучения вопроса рекомендуется обратиться к фундаментальному закону управления "твёрдое и пустое".

Вопрос 2. Организация как объект управления.

Для понимания сущности организации как объекта управления рекомендуется знать структуру внутренней и внешней среды организации, организационные формы предприятий в России, основные законодательные акты в России, регламентирующие ведение бизнеса на территории страны, основы бухгалтерского учёта, основную бухгалтерскую документацию.

При изучении данного вопроса следует также владеть навыками проведения PEST-анализа, SWOT-анализа.

Вопрос 3. Технология управления.

При рассмотрении данного вопроса необходимо знать, что существуют 8 основных этапов технологии управления – сбор информации, оценка ситуации, формирование и принятие управленческого решения, выдача задания, начало реализации решения, контроль и корректировка хода работ, достижение цели, подведение итогов и выводы. Для каждого этапа есть наиболее подходящие инструменты, которые и являются предметом изучения в данном вопросе.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В целях понимания природы управления рекомендуется первоначально обратиться к основам жизни отдельного человека (рисунок 1)

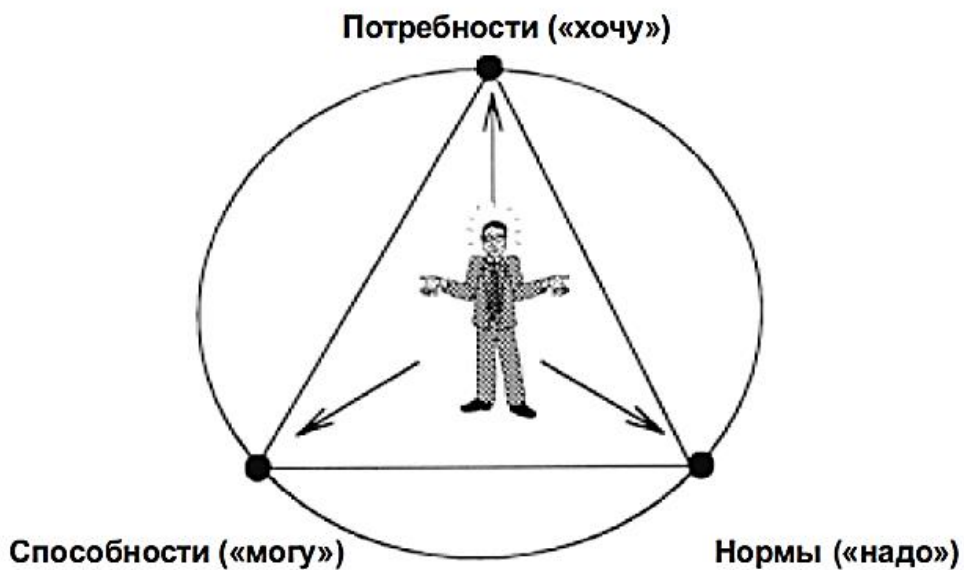


Рисунок 1 – Основы жизни индивидуума

Основы взаимодействия в социуме отражены на рисунке 2.

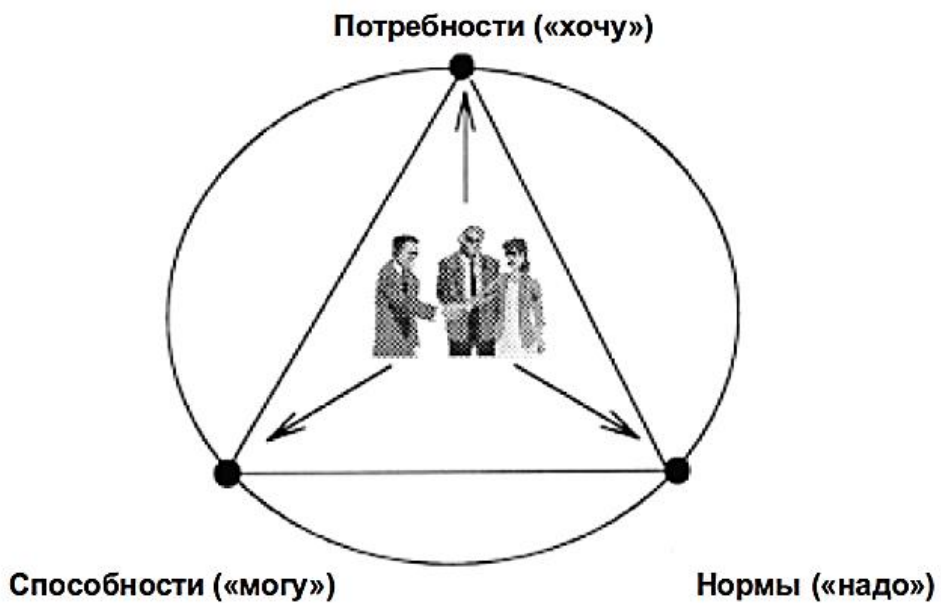


Рисунок 2 – Основы взаимодействия в социуме

Основы жизнедеятельности организации представлены на рисунке 3.

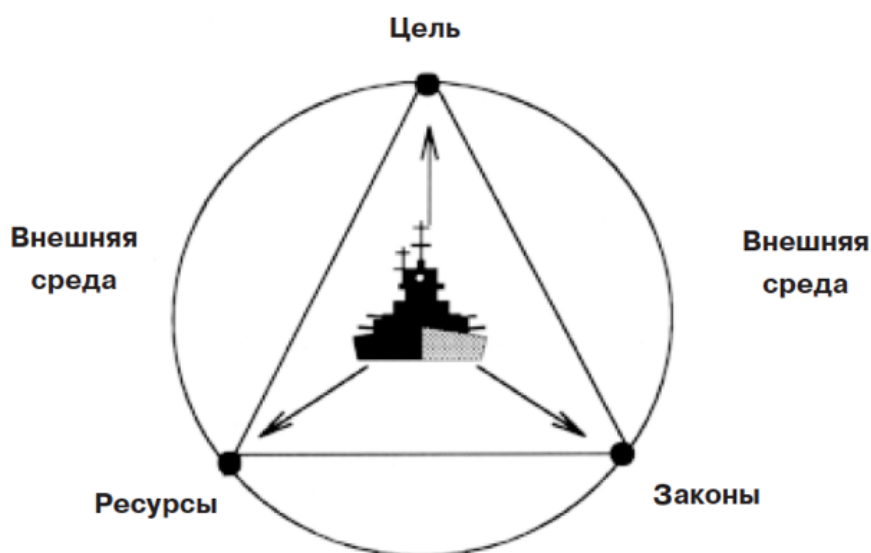


Рисунок 3 – Основы жизнедеятельности организации

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 12-16], [3, с.5-27].

Тема 2. Управленческое консультирование – стратегические аспекты

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Стратегическое консультирование.

Вопрос 2. Деловые стратегии.

Вопрос 3. Функциональные стратегии.

Вопрос 4. Маркетинговые стратегии.

Методические указания по самостоятельному изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с основной разновидностью управленческого консультирования - стратегическим.

В процессе изучения темы следует уяснить суть деловых, функциональных и маркетинговых стратегий, научиться применять методы по обоснованию данных стратегий для принятия управленческих решений.

Вопрос 1. Стратегическое консультирование.

При рассмотрении данного вопроса следует определить круг стратегических вопросов, связанных с развитием отраслей, коммерческих

предприятий и государственных организаций. Необходимо научиться грамотно анализировать возможности предприятий на рынке, формировать системы целей предприятия, знать основы планирования мероприятий, ориентированных на снижение рисков.

Вопрос 2. Деловые стратегии.

При изучении данного вопроса следует обратиться к путям оптимального использования ресурсов предприятия для нужд рынка, а также к базовым стратегиям, в рамках которых выбирается та или иная бизнес-модель. Изучению подлежат портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии.

Вопрос 3. Функциональные стратегии.

При рассмотрении данного вопроса следует изучить основные производственные, маркетинговые, финансовые и административные стратегии предприятий.

Вопрос 4. Маркетинговые стратегии.

При изучении вопроса рекомендуется понимать сущность комплекса маркетинга товаров и услуг, знать стратегии целевого рынка, продуктовые, ценовые стратегии, а также стратегии распределения и продвижения. Также рекомендуется рассмотреть вопросы бенчмаркинга.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В процессе освоения темы следует обратить внимание на следующую информацию.

Схема стратегических решений компании позволит иметь общее представление о всём многообразии стратегий предприятий (рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема стратегических решений компании

В рамках изучения портфельных стратегий следует обратиться к жизненному циклу товара (ЖЦТ) (рисунок 5).

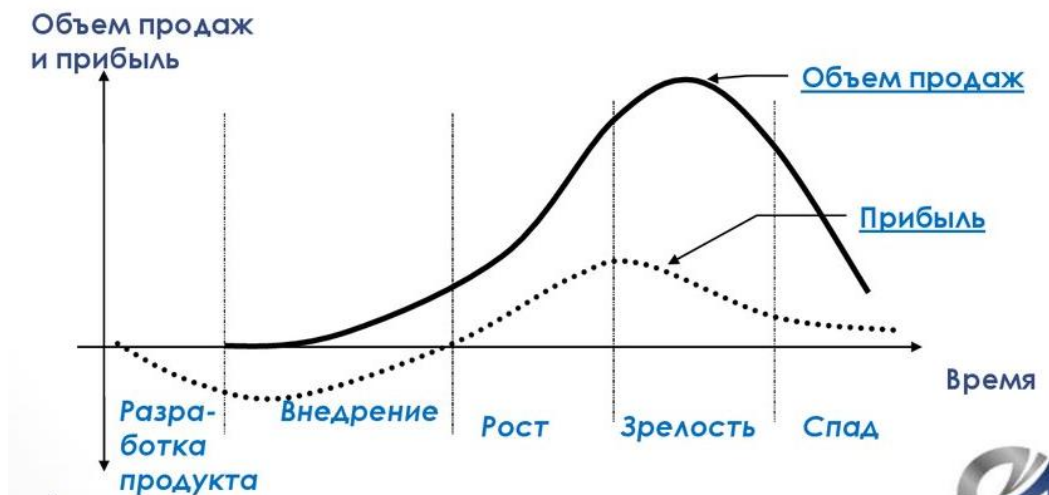


Рисунок 5 – ЖЦТ

Матрица BCG представлен f на рисунке 6.



Рисунок 6 – Матрица BCG

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 176-189], [5, с. 140-168], [8, с. 8-27, 123-167].

Тема 3. Кадровое консультирование

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Развитие кадрового консалтинга в России.

Вопрос 2. Технология кадрового консалтинга.

Вопрос 3. Анализ качества и эффективности работы системы управления персоналом.

Методические указания по самостоятельному изучению темы 3

Цель изучения темы – понять, что представляет собой кадровое консультирование, для чего оно нужно и каким образом должно быть организовано.

В процессе изучения темы следует обратить внимание на технологию осуществления кадрового консалтинга, показатели и критерии эффективности работы системы управления персоналом.

Вопрос 1. Развитие кадрового консалтинга в России.

При изучении данного вопроса следует иметь в виду, что кадровый консалтинг – это относительно молодое направление менеджмента, которое начало развиваться в рамках управления персоналом. Основное предназначение кадрового консультанта – оценить эффективность вложений в персонал организации.

Вопрос 2. Технология кадрового консалтинга.

В основе изучения данного вопроса лежит алгоритм проведения кадрового консультирования на предприятии – формулирование проблемы, анализ проблемы и диагностика ситуации, разработка рекомендаций и оказание оперативной помощи в процессе решения проблемной ситуации, оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга.

Вопрос 3. Анализ качества и эффективности работы системы управления персоналом.

При рассмотрении данного вопроса следует знать 3 подхода к оценке эффективности системы управления персоналом: 1) оценка персонала как совокупного работника; 2) подход, основанный на критериальных показателях результативности и качества труда персонала; 3) подход, основанный на увязывании работы персонала с формами и методами работы сотрудниками.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

Результатами консультирования могут быть как качественные, так и количественные показатели (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты кадрового консультирования

Результаты консультирования	Количественные показатели	Качественные показатели
Прямые результаты	Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д.	Изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и управления и т.д.
Косвенные результаты	Привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью консультирования) и т.д.	Обучение клиента, установление новых контактов

Технология кадрового консультирования представлена на рисунке 7.

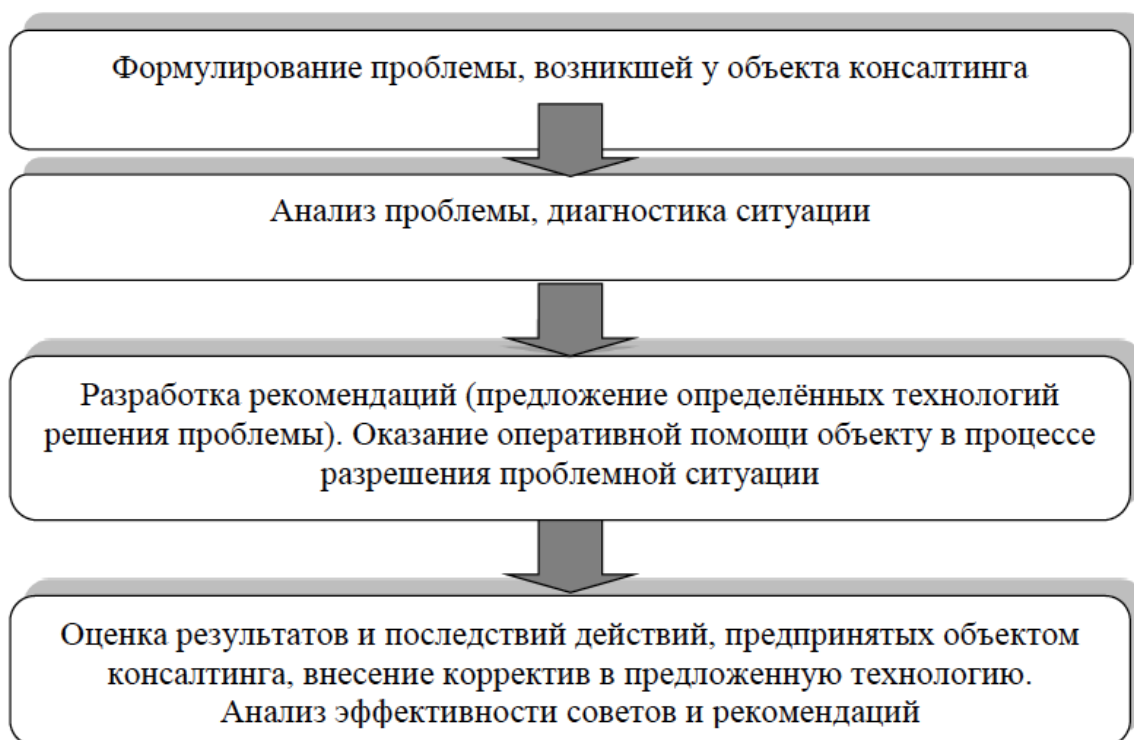


Рисунок 7 – Технология кадрового консультирования

Направления анализа качества системы управления персоналом представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Направления анализа качества УП

Направления анализа	Используемые критерии
Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие законодательству
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия, соответствие трудовому законодательству, морально-психологический климат в коллективе
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики, социально-психологический климат в коллективе, удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства, уровень текучести персонала, имидж предприятия в глазах клиентов, приверженность работников предприятию, трудовые показатели, состояние трудовой дисциплины и др.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, с. 43-68], [3, с. 162-200], [4, с. 10-40], [6, с. 305-347].

2 Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям

Тема 1. Введение в основы управленческого и кадрового консультирования

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Что собой представляет управление на уровне отдельного индивидуума?
2. Чем характеризуется управление на уровне социума?
3. Что собой представляет система управления организацией?
4. Какова роль консультаций в системе управления организацией?
5. Какие факторы влияют на функционирование организации?
6. Какие основные этапы осуществления управления существуют? Дайте характеристику каждого этапа.
7. Охарактеризуйте ресурсы предприятия.
8. Чем отличается управленческое консультирование от кадрового?

Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям

Перед практическим занятием 1 студенту рекомендуется повторить лекционный материал по теме 1, прочитать рекомендуемый в списке источников материал и выполнить предложенные преподавателем задания.

Приведём пример заданий, предназначенных для самостоятельного выполнения при подготовке к практическому занятию 1:

1. Предприятие находится в процессе реструктуризации. Изменяется организационная структура, вводятся новые виды продукции, внедряется новая техника. Какие типы консультирования необходимо применить? Каким образом проводить консультирование? Какие противоречия организации обостряются в этом случае?

2. Самостоятельно приведите примеры фасилитации, коучинга и коучинга (можно придумать, а можно найти их описание в литературе).

Методические материалы к занятию

Для закрепления полученных знаний студенту рекомендуется пройти тест.

Пример тестовых вопросов по теме 1.

1. Управленческое консультирование предполагает:

- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе
- б) постоянное сотрудничество с клиентами
- в) аудит деятельности клиента
- г) управление клиентом

2. Кадровый консалтинг - это:

а) вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам

б) вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами

в) вид деятельности, направленный на комплексное решение проблем, стоящих перед организацией

г) предложение лучших решений среди существующих в отрасли для решения проблем компании

3. Что следует отнести к "твёрдому" в фундаментальном законе управления?

- а) самого руководителя
- б) человека
- в) неполную, неточную информацию
- г) авось, небось, как-нибудь

4. Управленческое решение - это:

- а) план расстановки кадров
- б) сценарий достижения определенной цели
- в) совокупной кадровых целей организации

г) организационная структура предприятия

5. Фасилитация - это:

а) информация и комментарии по текущим событиям в экономике

б) наставник помогает ученику самостоятельно находить ответы на вопросы или осваивать какие-то навыки

в) совокупность приемов активного обучения

г) процесс сбора и оценки информации о предприятии (подразделении)

Ключи к тестам:

1-а

2-б

3-а

4-б

5-б

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 12-16], [3, с. 5-27].

Тема 2. Управленческое консультирование – стратегические аспекты.

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет стратегическое консультирование?

2. Основное предназначение деловых стратегий. Характеристика портфельных стратегий, стратегий роста и конкурентных стратегий.

3. Перечислите функциональные стратегии предприятий.

4. В чём суть комплекса маркетинга?

5. Какие маркетинговые стратегии Вам известны?

Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям

Перед практическим занятием 2 студенту рекомендуется повторить лекционный материал по теме 2, прочитать рекомендуемый в списке источников материал и выполнить предложенные преподавателем задания.

Приведём пример заданий, предназначенных для самостоятельного выполнения при подготовке к практическому занятию 2:

1. Проведите BCG-анализ на основе следующих исходных данных:

Товар	Выручка в 2018, тыс.р.	Выручка в 2019, тыс.р.	Выручка ближайшего конкурента в 2019, тыс.р.
T1	190	200	250
T2	300	400	300
T3	450	600	500
T4	950	900	1000
T5	950	1100	800
Итого	2840	3200	2850

2. Оцените возможности реализации стратегий по матрице Ансоффа для производителя сельскохозяйственной техники в Калининградской области.

Методические материалы к занятию

Для закрепления полученных знаний студенту рекомендуется пройти тест.

Пример тестовых вопросов по теме 2.

1. Максимального значения прибыли в модели ЖЦТ продукт достигает на этапе:

- а) внедрения
- б) роста
- в) зрелости
- г) спада

2. Какому этапу ЖЦТ соответствует квадрант "дойные коровы" в матрице BCG:

- а) внедрения
- б) роста
- в) зрелости
- г) спада

3. Если фирма не до конца использовала возможности нынешних товаров и рынков, то для неё целесообразным является применить стратегию:

- а) интенсивного роста
- б) интеграционного роста
- в) диверсификационного роста

4. С помощью какой стратегии по матрице Ансоффа компании следует выходить на новый рынок с новым продуктом?

- а) стратегия проникновения
- б) стратегия развития продукта
- в) стратегия развития рынка
- г) стратегия диверсификации

5. Если компания обладает явными конкурентными преимуществами перед всеми другими участниками рынка, то ей можно порекомендовать такую конкурентную стратегию, как:

- а) стратегия лидера
- б) стратегия "следующего за лидером"
- в) стратегия "обитателя рыночной ниши"

Ключи к тестам:

- 1-б
- 2-в
- 3-а
- 4-г
- 5-а

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 176-189], [5, с. 140-168], [8, с. 8-27, 123-167].

Тема 3. Кадровое консультирование

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

1. В чём состоит суть кадрового консультирования?
2. Каковы основные вехи в развитии кадрового консультирования в России?
3. Какова технология кадрового консалтинга?
4. Какие показатели отражают качество системы управления персоналом?
5. Какие показатели позволяют оценить эффективность работы системы управления персоналом?

Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям

Перед практическим занятием 3 студенту рекомендуется повторить лекционный материал по теме 3, прочитать рекомендуемый в списке источников материал и выполнить предложенные преподавателем задания.

Приведём пример заданий, предназначенных для самостоятельного выполнения при подготовке к практическому занятию 3:

1. Разработайте анкету для определения пригодности работы претендента на должность повара в ресторане русской кухни.
2. Составьте таблицу с характеристикой видов и форм развития персонала, пользуясь материалами из открытых источников.

Методические материалы к занятию

Для закрепления полученных знаний студенту рекомендуется пройти тест.

Пример тестовых вопросов по теме 3.

1. Кадровый консалтинг - это:

а) вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса

б) вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами

в) вид деятельности, направленный на комплексное решение проблем, стоящих перед организацией

2. Лизинг персонала - это:

а) перевод части своих работников в штат другой организации (как правило, кадрового агентства)

б) направление временно свободного персонала на работу в разные организации

в) передача организацией на договорной основе каких-либо, как правило, непрофильных, функций стороннему исполнителю

3. Кадровое консультирование в области движения персонала включает:

а) перемещение на равноценное рабочее место

б) увольнение по различным причинам

в) служебные командировки

г) вахтовый способ работы

4. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам:

а) на оплату труда

б) на обучение

в) на набор и отбор работников

г) на управление

5. Выберите лишнее среди видов деятельности, относящихся к кадровому консалтингу:

а) профессиональный подбор кадров

б) совместный проект коуча и клиента, выражающийся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата

в) проверка оплаты труда

г) аудит кадрового делопроизводства

Ключи к тестам:

1-б

2-б

3-а

4-в

5-в

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, с. 43-68], [3, с. 162-200], [4, с. 10-40], [6, с. 305-347].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

Для студентов заочной формы обучения согласно учебному плану по дисциплине "Интернет-маркетинг" предусмотрено написание контрольной работы № 1 в 5 семестре - *"Вопросы управленческого консультирования предприятия"*, и контрольной работы № 2 в 6 семестре - *"Вопросы кадрового консультирования предприятия"*.

Контрольная работа № 1 предусматривает написание мини-исследования, включающего обоснование выбора какой-либо стратегии предприятия с применением на примере конкретного предприятия одного из рассмотренных на лекциях метода.

Контрольная работа № 1 выполняется студентом самостоятельно, является творческим заданием, должна сопровождаться аналитическим обзором научной

литературы (книги, учебники, пособия) и периодических изданий по выбранной теме.

Перед началом работы студент самостоятельно выбирает предприятие, по которому будет проводить свое мини-исследование, и определяется с методом обоснования выбора стратегии предприятия.

После выбора предприятия и метода обоснования стратегии студенты должны:

- изучить теоретические основы применения выбранного инструмента стратегического анализа;
- дать общую характеристику деятельности выбранного предприятия, первичный анализ ситуации;
- обосновать на основе выбранного метода стратегию предприятия.

Контрольная работа должна обязательно включать в себя следующие пункты:

Введение (краткое описание важности выбора соответствующей стратегии).

1. Теоретические основы обоснования стратегии предприятия (указав название стратегии).

3. Характеристика деятельности объекта исследования.

4. Обоснованный выбор стратегии.

Заключение (краткие выводы, собственное обоснованное видение дальнейшего развития).

Список использованных источников.

Контрольная работа № 2 предусматривает написание мини-исследования, включающего анализ качества системы управления персоналом или оценку эффективности её функционирования на примере конкретного предприятия.

Контрольная работа № 2 выполняется студентом самостоятельно, является творческим заданием, должна сопровождаться аналитическим обзором научной

литературы (книги, учебники, пособия) и периодических изданий по выбранной теме.

Перед началом работы студент самостоятельно выбирает предприятие, по которому будет проводить свое мини-исследование, и определяется с элементом системы управления персоналом, которое будет подвержено анализу в контрольной работе.

После выбора предприятия и направления исследования студент должен:

- изучить теоретические основы кадрового консультирования выбранного элемента системы управления персоналом;
- дать общую характеристику деятельности выбранного предприятия, первичный анализ ситуации;
- провести анализ качества выбранного элемента системы управления персоналом или оценку эффективности её функционирования.

Контрольная работа должна обязательно включать в себя следующие пункты:

Введение (краткое описание важности выбора соответствующей стратегии).

1. Теоретические основы кадрового консультирования выбранного элемента системы управления персоналом.
2. Характеристика деятельности объекта исследования.
3. Анализ качества выбранного элемента системы управления персоналом или оценка эффективности её функционирования.

Заключение (краткие выводы, собственное обоснованное видение дальнейшего развития).

Список использованных источников.

Контрольная работа выполняется в электронном и печатном виде (на листах А4). Первоначально, в установленные сроки в специальный раздел ЭИОС

прикрепляется контрольная работа с указанием ФИО студента в названии файла (например: Иванова Н.И.docx).

Если работа выполнена качественно и не имеет серьёзных замечаний, то преподаватель высылает студенту *допуск к защите*.

При наличии серьёзных замечаний студенту необходимо *переделать* работу и выслать преподавателю *повторно*, при этом на защите такой студент получает *оценку на балл ниже*.

На защиту студент приходит *с распечатанным вариантом контрольной работы* и со *специальным бланком*, в котором фиксируется результат защиты, подтвержденный подписью преподавателя.

Без защиты контрольной работы № 1 студент не допускается к зачёту в 5 семестре, а без защиты контрольной работы № 2 - к экзамену по курсу в 6 семестре.

Общие требования к работе: аккуратность оформления, четкость построения, логическая последовательность изложения материала, убедительность аргументации, краткость и точность формулировок, конкретность изложения результатов работы, доказательность выводов.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины, предусмотренных учебным планом. Результаты контрольной работы позволяют оценить успешность освоения студентами соответствующих тем дисциплины. Оценка контрольной работы определяется полнотой раскрытия материала. Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка ("зачтено" / "не зачтено").

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта для очной, заочной и очно-заочной формы обучения в пятом семестре и в форме экзамена для очной, заочной и очно-заочной форм обучения в шестом семестре.

К зачёту в 5 семестре допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в пятом семестре.

Зачёт проводится в устной форме по вопросам.

Зачётная оценка ("зачтено", "не зачтено") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы).

К экзамену в 6 семестре допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в шестом семестре.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы, выполнении им практического задания).

Критерии оценивания приведены ниже в таблице 3.

Таблица 4 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Критерий	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые курсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Контрольные вопросы по дисциплине "Основы управленческого и кадрового консультирования" (для зачёта в 5 семестре)

1. Сущность управленческого консультирования, его роль и назначение.
2. Основные этапы развития консалтинга в России и мире.
3. Понятие консультационной услуги, характеристика рынка консультационных услуг.

4. Международная классификация услуг управленческого консультирования.
5. Российская классификация услуг консультирования.
6. Процесс управленческого консультирования, цели и основные этапы.
7. Процесс кадрового консультирования, цели и основные этапы.
8. Источники информации для управленческого и кадрового консультирования.
9. Диагностика управленческой деятельности предприятия.
10. Организационно-кадровый аудит предприятия.
11. Консультационная деятельность как деловая услуга.
12. Классификация и характеристика консультационных услуг.
13. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
14. Ролевая природа управленческого консультирования.
15. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
16. Этика консультационных отношений.
17. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
18. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
19. Документационное обеспечение консультационных процессов.
20. Российские объединения консультантов

Контрольные вопросы по дисциплине "Основы управленческого и кадрового консультирования" (для экзамена в 6 семестре)

1. Методы управленческого и кадрового консультирования.
2. Оценка результативности и эффективности управленческого и кадрового консультирования.
3. Нормативная база управленческого и кадрового консультирования.
4. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
5. Модель консультационного бизнеса.

6. Методика проведения диагностического консультирования.
7. Методика проведения процессного консультирования.
8. Методика проведения обучающего консультирования.
9. Российская практика управленческого и кадрового консультирования.
10. Основные принципы консультирования.
11. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
12. Критерии выбора консультационной организации.
13. Формирование цены консультационной услуги.
14. Особенности процесса консультирования.
15. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
16. Организация интернет-консультирования.
17. Виды консультационных организаций.
18. Управление финансами консультационной организации.
19. Работа консультанта с клиентской организацией.
20. Поведенческие аспекты консультационного процесса.

Типовые практические задания для аттестации по дисциплине "Интернет-маркетинг"

Проанализируйте предлагаемые ниже ситуации. Какие методы могут наиболее эффективными в плане сбора информации, что послужило источником возникновения каждой из проблемных ситуаций? Опишите, каким образом можно решить каждую из ситуаций. Предложите решение проблемы.

Задание 1. Крупная торговая компания. За последние год значительно упал процент продаж в магазинах и отделах компании. Как отмечает руководитель, это может быть связано с тем, что продавцы в торговых точках долго "не задерживаются", продолжительность работы нового сотрудника составляет 1-2 месяца.

Задание 2. Предприятие топливно-энергетического комплекса. Хорошо обеспечено кадрами, текучесть низкая. Недавно предприятие принимало участие в конкурсе на получение тендера на 15 млн. руб. Суть тендера заключалась в выполнении комплекса работ на одном из новых видов оборудования, которое предприятие было закуплено около полугода назад. Тендер предприятие не выиграло. Одной из причин, по мнению руководства, могло стать недостаточная квалификация сотрудников.

Задание 3. В организации, в службе управления персоналом, был создан отдел управления карьерой персонала. Функционал сотрудников данного отдела "пересекался" с функционалом сотрудников отдела обучения персонала. В результате этого производительность труда сотрудников обоих отделов резко снизилась.

Задание 4. Введенная в организацию система материального стимулирования труда долгое время (около года) давала хорошие результаты. Нематериальному стимулированию особого внимания руководство компании не уделяло. Однако в последнее время эффективность труда упала, сотрудники стали проявлять недовольство имеющейся системой мотивации.

Задание 5. Недавно назначенный молодой руководитель после некоторого времени успешной работы начал испытывать трудности в работе: перестал успевать решать производственные задачи, стали возникать конфликты с подчиненными, усугубилось состояние стресса.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов в ходе 5 и 6 семестров является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде:

- докладов с презентациями;
- ситуаций и задач.

Типовые темы докладов (для студентов очной формы обучения)

1. Современный производственный менеджмент и его проблемы
2. Психология российского общества и экономики
3. Менталитет российского народа
4. Эволюция подходов к управлению персоналом
5. Классические теории управления
6. Теории человеческих отношений
7. Современное состояние теории управления персоналом
8. Российская специфика философии управления персоналом
9. Международный опыт управления персоналом

Задания для самостоятельного выполнения студентами

Задание 1.

Объясните поведение консультанта. Одна британская компания пригласила Аджириса, но в целях экономии ему был предоставлен всего один день. Послушать его собрался весь совет директоров. "Аджирис сел на свое место и стал молча наблюдать. Скоро один из присутствующих встал и стал

описывать проблемы организации. Аджирис по-прежнему молчал. Затем взял слово другой член совета директоров. Затем еще один и еще один... Аджирис продолжал молчать. Скоро флип-чарт покрылся словами и диаграммами, и все, кроме Аджириса, спорили и обсуждали дела компании. После обеда Аджирис продолжал молчать. В три часа дня исполнительный директор компании закончил рисовать подробную диаграмму текущих проблем. Аджирис встал, подошел к флип-чарту и взял фломастер, которым только что рисовал директор. В комнате повисла напряженная тишина. Аджирис надел на фломастер колпачок, положил его на место и сказал: "Знаете, если оставлять эти штуки без колпачков, они быстро высыхают". Больше он не сказал ни слова.

Задание 2.

Пример какого типа консультирования показан ниже?

Консультант входит в кабинет директора, чтобы подготовиться к совместной работе, и директор с досадой сообщает: "Сегодня начальница службы качества (следуют имя и фамилия) объяснилась тут – если я не могу повысить ей зарплату, она уйдет, придется кого-то искать на это место". Консультант реагировал немедленно: "Это будет большая потеря для фирмы – она умна, высококвалифицированна, инициативна – лучше пойти ей навстречу". Директор опасался создать прецедент: дескать, тогда многие потребуют того же. Консультант почти уговаривал его, ссылаясь на жесткий дефицит высококвалифицированных кадров в городе, трудности замены и пр. Он принял совет.

Задание 3.

Прочитать ситуацию и ответить на вопрос: какие действия были предприняты консультантом и какова их эффективность.

Ситуация:

На предприятии высок процент текучести кадров молодежи. Средний возраст персонала – 48 лет. Это беспокоит руководство, и оно приглашает консультанта для выработки программы решения проблемы. Администрация считает, что основная причина текучести – недостаточный уровень оплаты труда и невозможность предоставления жилья. Это же отмечают в анкетах и сами молодые работники в качестве главных причин увольнения. Консультант организовал диагностическое интервью с молодежью и работниками старших возрастов, несколько дней провел в бытовых помещениях цехов, беседуя с рабочими. Скоро ему стало ясно, что на предприятии не только не принята практика наставничества, передача опыта, обучение эффективным трудовым приемам, но существует традиция довольно злого "подшучивания" над неопытностью молодежи. Люди говорили о проблемах качества работы, недобросовестном отношении к труду. Консультантом было организовано несколько лекций о роли наставничества, проведен ряд консультаций и тренингов с работниками. В процессе бесед была выявлена еще одна тенденция: невозможность карьерного роста: на руководящие и престижные должности руководители предпочитали не продвигать своих, а принимать людей со стороны. Типичным ответом на просьбу о смене статуса было:

"Тебе не нравится – увольняйся!".

Консультанту предстоял серьезный разговор с руководством о необходимости усиления кадровой службы, возможно, о введении новой должности специалиста по работе с персоналом. Но тогда надо объяснить, что здесь не годится случайный человек, это должен быть профессионал со специальным образованием и опытом работы, что прислушиваться к его рекомендациям нужно и представителям администрации. Необходимо выработать новые принципы организационной культуры с иным отношением к будущему предприятия. Важна также организация систематической обратной связи от производственных участков на высшее руководство.

Задание 4.

Провести диагностику организационных патологий

Крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). ОРФ разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых ОРФ данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество новых правил работы филиалов, что также легло тяжелым грузом на основную деятельность работников фирмы в регионах. Приехав однажды в один из филиалов, глава компании попенял тамошнему коллективу на снижение гибкости и инициативности. Те показали ему управленческую продукцию ОРФ: "До того ли нам теперь?!". Бухгалтерия предприятия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты товара. Сбытовые подразделения стонут: "Мы теряем клиентов". – "Это ваши проблемы", – отвечает главный бухгалтер.

Задание 5.

В механическом цехе одна из работниц кладовой инструментов крупного цеха придумала хитроумную систему расположения инструментов, в которой ориентировалась только сама. В результате она работала быстро и четко, а ее сменщицы с трудом находили нужное, вызывая большое недовольство рабочих. Основная цель работы цеха достигалась с трудом, так как кладовщица решила завоевать репутацию незаменимой и самой расторопной. Такой способ самоутверждения ставил в сильную зависимость от нее рабочих, непропорционально поднимая ее социальный статус. Он противодействовал реализации основной цели ее рабочего места – быстро выдавать инструмент, что снижало результативность работы цеха.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / Г. И. Маринко. - Москва: ИНФРА-М, 2005. – 379 с.
2. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
3. Шапиро, С. А. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. - Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
4. Шестакова, Е. В. Кадровый консалтинг и аудит : учеб. пособие / Е. В. Шестакова. - Оренбург: ОГУ, 2013. - 199 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

Дополнительные

5. Блинов, А. О. Управление изменениями: учеб. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2017. - 304 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
6. Акулич М. Маркетинговые исследования в Интернете / М. Акулич. – Москва: Издательские решения, 2017. – 130 с.
7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 447 с.
8. Орехов, С. А., Дарда, И. В., Степанов, С. С. Менеджмент-консалтинг: учеб. / С. А. Орехов, И. В. Дарда, С. С. Степанов. – Москва: Изд-во МНЭПУ, 2012. – 274 с.
9. Чалова, А. А., Белозерова, И. А. Бенчмаркинг в системе менеджмента современного предприятия: монография / А. А. Чалова, И. А. Белозерова. - Ставрополь: Изд.-информ. центр "Фабула", 2018. – 170 с.

Локальный электронный методический материал

Екатерина Сергеевна Енина

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И КАДРОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,0 Печ. л. 2,7

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1