

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Управленческий консалтинг

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Региональное и муниципальное управление
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2024

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
	-	ПК-12
	-	ПК-13
	-	ПК-14

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	<p>ПК-1.1 Организует сбор и анализ информации с использованием современных информационно-коммуникационных технологий</p> <p>ПК-1.2 Обобщает и анализирует результаты анализа с применением информационных технологий</p> <p>ПК-1.4 Ставит цели и находит пути решения на основе проведенного анализа</p> <p>ПК-1.5 Разрабатывает решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий</p> <p>ПК-1.6 Работает с информационными системами, обеспечивающими цифровизацию в сфере государственного и муниципального управления</p>
ПК-12	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	<p>ПК-12.1 Определяет приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории</p> <p>ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды</p> <p>ПК-12.3 Применяет социальные и экономические методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах</p> <p>ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ</p>
ПК-13	Способен формировать предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации	ПК-13.1 Формирует предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в различных сферах

	и иных нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления	государственного и муниципального управления
ПК-14	Способен владеть методами и процедурами проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирование проектной деятельности исполнительных	ПК-14.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности ПК-14.2 Управляет государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектам ПК-14.3 Управляет портфелями проектов и программ ПК-14.4 Использует методы и технологии проектной деятельности для разработки проектов ПК-14.5 Реализует принципы эффективного администрирования в проектной деятельности исполнительных органов государственной власти

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- основы социально-экономической статистики, математического моделирования, стратегического планирования, прогнозирования и управления рисками при решении профессиональных задач в сфере государственного и муниципального управления; - современные информационные технологии и программные средства, подходы к их использованию в профессиональной деятельности;	- организовать сбор и анализ информации с использованием современных информационно-коммуникационных технологий - обобщать и анализировать информацию; - проводить количественный и качественный анализ статистических и экспертных данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий; - ставить цели и находить пути их достижения с использованием	- навыками решения профессиональных задач с применением средств вычислительной техники, современного программного обеспечения, а также навыками использования официальных Интернет-ресурсов для информационного обеспечения принимаемых управленческих решений

	<p>- понимает роль цифровой культуры в информационном обществе и профессиональной деятельности;</p> <p>- технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг</p>	<p>современных информационно-коммуникационных технологий;</p> <p>- работать с информационными системами, обеспечивающими цифровизацию в сфере государственного и муниципального управления;</p> <p>- разрабатывать решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий</p>	
Код компетенции	ПК-12		
	<p>– основные положения концепции устойчивого развития территорий;</p> <p>– основные направления социально-экономической политики РФ;</p> <p>– основные принципы и индикаторы устойчивого развития;</p> <p>– взаимосвязь всех подсистем устойчивого развития города: экономика, социум и экология;</p> <p>– приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории;</p> <p>– методы анализа и оценки внешней среды;</p> <p>социальные и экономические методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах</p>	<p>- определять приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории;</p> <p>- разрабатывать социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды и приоритетов профессиональной деятельности;</p> <p>- применять социальные и экономические методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах;</p> <p>- оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ</p>	<p>– навыками анализа и прогнозирования направлений развития территорий/городов ;</p> <p>- навыками оценки экологических последствий от различных видов деятельности;</p> <p>- методами оценки экономических, социальных, политических условий и последствий реализации государственных (муниципальных) программ;</p> <p>- навыками оценки качества жизни населения как социально-экономической характеристики и индикатора устойчивого развития территории/города</p>

Код компетенции	ПК-13		
	<p>- понятие нормы права, нормативного правового акта и этапы его разработки;</p> <p>- понятие и модели государственной политики, механизм разработки и инструменты реализации государственной политики</p>	<p>- формировать предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления</p> <p>- разрабатывать проекты нормативных правовых актов и других документов, готовить аналитические, информационные и другие материалы</p>	<p>- навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления;</p> <p>- механизмами реализации государственной политики в различных сферах государственного и муниципального управления</p>
Код компетенции	ПК-14		
	<p>основные принципы и индикаторы устойчивого развития;</p> <p>– условия устойчивого развития территорий;</p> <p>– методы и процедуры проектной деятельности;</p> <p>- методы управления региональными, ведомственными проектами, портфелями проектов и программ</p>	<p>- управлять государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектами;</p> <p>- управлять портфелями проектов и программ;</p> <p>- реализовать принципы эффективного администрирования в проектной деятельности исполнительных органов государственной власти</p>	<p>- навыками использования современных методов управления проектами, направленными на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами;</p> <p>- навыками использования современных методов управления проектами, направленными на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами</p>

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Основы государственного и муниципального управления», «Основы теории коммуникации», «Социология управления», «Управление проектами», «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами», «Принятие и исполнение государственных решений».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; исследовательский, коммуникативный.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Региональное и муниципальное управление.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>
	<i>Очно-заочная</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108
Контактная работа:	
Занятия лекционного типа	12
Занятия семинарского типа	12
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15
Самостоятельная работа (СРС)	83,85

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука.	2		1				10

	Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию							
2.	Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	2		1				10
3.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	2		1				10
4.	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	1		1				10
5.	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	1		1				10
6.	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	1		1				10
7.	Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм	1		2				8
8.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования и организация выполнения работ	1		2				8
9.	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	1		2				7,85
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	12		12				83,85

6.1 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту. Критерии привлечения консультантов. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта. Нормативный и развивающий консалтинг. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности. Типы консультационной деятельности. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.
2.	Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования. Предпроектная стадия: фаза установления контакта между клиентом и консультантом, предварительный диагноз, план задания, составление задания на консультирование. Проектная стадия: фаза диагностики (блок схема диагностики), разработка решения, внедрение решения. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.
3.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании. Реинжиниринг как метод фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования бизнес-процессов. Бенмаркинг – механизм сравнительного анализа эффективности работы компаний. Аутсорсинг и передача функций. Проблемы внедрения аутсорсинга в России. Всеобщее управление качеством и концепция «шесть сигм». Коучинг как тренировка на достижение наивысших результатов в минимальные сроки. Сущность деловых игр. Место деловых игр в управленческом консультировании.

4.	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	Проблема единства мира. Формирование философского учения о материи. Материя как субстанция. Субстанция. Материя и дух. Становление и развитие. Понятие диалектики и метафизики. Идеализм и материализм. Структурные уровни и свойства материи. Современные представления о свойствах и строении материи. Понятие движения. Движение и покой. Основные формы движения. Движение и развитие. Прогресс и регресс. Философское понимание пространства и времени. Основные свойства пространства и времени.
5.	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	Сущность и типы организационных структур управления; их оценка. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку. Организационные структуры управления консалтинговых фирм. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.
6.	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	Мотивация и этика консультанта. Этические правила консалтингового бизнеса. Личностно-деловые качества консультанта. Профессиональная компетентность консультанта. Особенности качества консалтинговых услуг. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Основные причины отсутствия надлежащего качества консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг. Оценка консультанта. Оценка человеческого фактора. Оценка эффективности управленческого консультирования.
7.	Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм	Алгоритм составления технического задания. Анализ причин проблем. Поиск путей решения. Инновационные проекты и Управленческий консалтинг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Основные факторы определяющие цены на консалтинговые услуги. Формы оплаты консалтинговых услуг: повременная оплата, фиксированная оплата, оплата в форме процента от результата (или объекта консультирования), комбинированная оплата.
8.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования и организация выполнения работ	Коммуникации в управленческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций. Коммуникационный обмен и его этапы. Взаимодействие «консультант-клиент». Необходимость сотрудничества консультанта и клиента. Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».

9.	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	Содержание понятия «Экономическая эффективность» и факторы, влияющие на уровень экономической эффективности. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы. Общий и частные критерии экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.
----	---	---

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	1. Сущность и виды управленческого консультирования. 2. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования
2.	Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	1. Классификация консалтинговых услуг. 2. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании Структура консалтинговых фирм
3.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	1. Основные стадии процесса консультирования. 2. Решения в системе управленческого консультирования
4.	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	1. Структура консалтинговых фирм. 2. Маркетинг консалтинговых услуг.
5.	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	1. Качество и цена консалтинговых услуг. 2. Становление и развитие управленческого консультирования
6.	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	1. Деловые игры в управленческом консультировании.
7.	Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм	1. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.
8.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования	1 Информационное и техническое обеспечение управленческого консультирования.

	и организация выполнения работ	
9.	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	1. Эффективность консалтинговых услуг

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту. Критерии привлечения консультантов. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта. Нормативный и развивающий консалтинг. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности. Типы консультационной деятельности. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.
2.	Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования. Предпроектная стадия: фаза установления контакта между клиентом и консультантом, предварительный диагноз, план задания, составление задания на консультирование. Проектная стадия: фаза диагностики (блок схема диагностики), разработка решения, внедрение решения. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.
3.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании. Реинжиниринг как метод фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования бизнес-процессов. Бенмаркинг – механизм сравнительного анализа эффективности эффективности работы компаний. Аутсорсинг и передача функций. Проблемы внедрения аутсорсинга в России. Всеобщее управление качеством и концепция «шесть сигм». Коучинг как тренировка на достижение наивысших результатов в минимальные сроки. Сущность деловых игр.

		Место деловых игр в управленческом консультировании.
4.	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	Проблема единства мира. Формирование философского учения о материи. Материя как субстанция. Субстанция. Материя и дух. Становление и развитие. Понятие диалектики и метафизики. Идеализм и материализм. Структурные уровни и свойства материи. Современные представления о свойствах и строении материи. Понятие движения. Движение и покой. Основные формы движения. Движение и развитие. Прогресс и регресс. Философское понимание пространства и времени. Основные свойства пространства и времени.
5.	Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	Сущность и типы организационных структур управления; их оценка. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку. Организационные структуры управления консалтинговых фирм. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.
6.	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	Мотивация и этика консультанта. Этические правила консалтингового бизнеса. Личностно-деловые качества консультанта. Профессиональная компетентность консультанта. Особенности качества консалтинговых услуг. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг. Основные причины отсутствия надлежащего качества консалтинговых услуг. Оценка качества консалтинговых услуг. Оценка консультанта. Оценка человеческого фактора. Оценка эффективности управленческого консультирования.
7.	Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм	Алгоритм составления технического задания. Анализ причин проблем. Поиск путей решения. Инновационные проекты и Управленческий консалтинг. Ценообразование на консалтинговые услуги. Основные факторы определяющие цены на консалтинговые услуги. Формы оплаты консалтинговых услуг: повременная оплата, фиксированная оплата, оплата в форме процента от результата (или объекта консультирования), комбинированная оплата.
8.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования и организация выполнения работ	Коммуникации в управленческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций. Коммуникационный обмен и его этапы. Взаимодействие «консультант-клиент». Необходимость сотрудничества консультанта и клиента. Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента».

		Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
9.	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	Содержание понятия «Экономическая эффективность» и факторы, влияющие на уровень экономической эффективности. Классификация факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности функционирования консалтинговой фирмы. Общий и частные критерии экономической эффективности функционирования консалтинговой фирмы. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности. Консалтинг как наука. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
2.	Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
3.	Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
4.	Профессиональные консультанты. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
5.	Области управленческого консультирования. Рынок	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.

	управленческого консультирования	
6.	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта)	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
7.	Техническое задание консультационной фирме. Анализ предложений консультационных фирм	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
8.	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Процесс консультирования и организация выполнения работ	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
9.	Роль контроля в процессе управленческого консультирования	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые вопросы

1. Понятие управленческого консультирования. Сущность консультационной деятельности
2. Организационное изменение как объект управленческого консультирования
3. Методика внедрения организационных изменений как предмет управленческого консультирования
4. Становление рынка консультирования в России. Специфика консультационной деятельности в России
5. Тенденции в сфере консультационной деятельности
6. Виды организационно-правовых форм консалтингового бизнеса
7. Лицензирование и сертификация консалтинговой деятельности
8. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтингового бизнеса
9. Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего консалтинга
10. Организация работы с внутренними консультантами
11. Развитие консультант-клиентских отношений
12. Основные модели консультирования
13. Управление работой консультационной фирмы на основе проектного подхода
14. Программный и маркетинговый подходы в консультировании
15. Аутсорсинг в консалтинговом бизнесе
16. Структуры управления консалтинговых фирм
17. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы
18. Процесс консультирования и организация выполнения работ
19. Основные требования к навыкам консультантов
20. Развитие и поддержание эффективных отношений консультантов и клиентов
21. Понятие стратегии и миссии консультационной фирмы
22. Определение стратегического выбора консалтинговой фирмы
23. Реализация стратегии и контроль за выполнением управленческих решений

24. Классификация консультационных услуг
25. Особенности консалтинга по общему управлению и администрированию
26. Организация консультирования по финансовому управлению и маркетингу
27. Характеристика деятельности консультантов по управлению кадрами и организации производства
28. Организация консалтинга по информационным технологиям и специализированным услугам
29. Предварительная стадия консультирования
30. Предпроектная стадия консультирования
31. Проектная стадия консультирования
32. Послепроектная стадия консультирования
33. Управление консультационным проектом
34. Содержание и цель разработки консультационных предложений
35. Соглашение на консультирование, ее структура и содержание
36. Формы контрактов на предоставление консалтинговых услуг
37. Клиентоориентированный подход при предоставлении консалтинговых услуг
38. Организация накопления кейсов по решению проблем заказчиков
39. Управление знаниями
40. Цели и содержание маркетинговой деятельности консалтинговых фирм
41. Ценовая политика консалтинговых фирм
42. Методы продвижения консалтинговых услуг
43. Цели, элементы и виды кадровой политики
44. Требования к работникам консалтинговых фирм
45. Планирование карьеры и мотивация труда консультантов
46. Отбор, наем и обучение персонала
47. Организация работы консультантов
48. Контроль за ходом реализации консультационного проекта
49. Оценка результатов консультирования
50. Расчет эффективности консультирования

Типовые проблемно-аналитические задания

1. Проблемно-аналитическое задание:

Цель семинарского занятия – закрепление теоретических представлений о качестве и цене консалтинговых услуг.

Основные вопросы:

1. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг.
2. Оценка качества консалтинговых услуг.
3. Инновационные проекты и Управленческий консалтинг.
4. Ценообразование на консалтинговые услуги.

2. Цель семинарского занятия – закрепление теоретических знаний о коммуникациях в управленческом консалтинге.

Основные вопросы:

1. Коммуникации в управленческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций.
2. Коммуникационный обмен и его этапы.
3. Взаимодействие «консультант-клиент».
4. Поведенческие роли консультанта.

5. Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
6. Мотивация, этика и компетенция консультанта.

3. Цель семинарского занятия – овладение методами, используемыми в управленческом консультировании.

Основные вопросы:

1. Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач.
2. Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании.
3. Реинжиниринг.
4. Бенмаркинг.
5. Аутсорсинг.
6. Концепция «шесть сигм».
7. Коучинг.

Темы исследовательских, информационных, творческих проектов

Подготовка исследовательских проектов по темам:

1. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту.
2. Критерии привлечения консультантов.
3. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта.
4. Нормативный и развивающий консалтинг.
5. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности.

Информационный проект

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:
Процесс предоставления консалтинговых услуг.

Цель семинарского занятия – формирование представлений об основных стадиях процесса консультирования.

Основные вопросы:

1. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
2. Предпроектная стадия.
3. Проектная стадия
4. Блок схема диагностики.
5. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.

Творческое задание (с элементами эссе)

Напишите эссе по теме:

1. Сущность и типы организационных структур управления; их оценка.
2. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку.
3. Организационные структуры управления консалтинговых фирм.
5. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций.
6. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.

Типовые задания к интерактивным занятиям

Сравнительный анализ в форме диспута

Основные вопросы:

1. Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

2. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.

Подготовка и проведение деловой-игры

Деловая игра «Рынок».

Деловая игра по теме – выбор консалтинговой компании.

Студенты делятся на две группы, каждая из которых защищает свой тезис:

1) Задание 1 команды – предложить максимум консалтинговых услуг.

2) Задание 2 команды – составить тендерное предложение на заключение договора консалтинговых услуг.

Каждая команда старается максимально полно аргументировать свою точку зрения, опровергая утверждения и доводы другой команды.

Типовые тесты

1. Процесс консультирования

а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации

б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента

в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

2. Условие оказания консультационной помощи

а) желание консультанта

б) желание клиента

в) директивное предписание

г) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах

3. Консультант – это ...

а) специалист, имеющий управленческое образование

б) аудитор

в) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендующий как поступать в данной конкретной ситуации

г) специалист, имеющий экономическое образование

4. Эффективный консультант должен ...

а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им

б) владеть педагогикой и риторикой

в) обладать навыками системного подхода к решению проблем

г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

5. Кто не является субъектом консультирования?

- а) западные консультанты
- б) внутренние консультанты
- в) внешние консультанты
- г) **клиенты**

6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления

...

- а) процедуры, стадии, этапа
- б) фазы, стадии, процедуры
- в) **стадии, этапа, процедуры**
- г) этапа, фазы, стадии

7. Отличительная черта консультанта от менеджера

- а) умение принимать решения
- б) широкий кругозор
- в) ораторские навыки
- г) **независимый взгляд на компанию со стороны**

8. Основной фактор производства консультационных услуг

- а) гибкость и легкая адаптивность
- б) **интеллектуальный капитал**
- в) ораторское искусство
- г) знание иностранных языков

9. Одиночный консультант – это ...

- а) консультант без образования юридического лица
- б) индивидуалист
- в) **консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку**
- г) одинокий человек

10. Объектами консультирования могут являться ...

- а) **частные и государственные предприятия**
- б) зарубежная консультационная организация
- в) ассоциация консультантов
- г) отечественная консультационная организация

11. Внутренние консультанты работают в ...

- а) научно-исследовательском институте
- б) ассоциации консультантов
- в) консультирующей организации
- г) **организации-клиенте**

12. Внешние консультанты не могут работать в ...

- а) научно-исследовательском институте
- б) ассоциации консультантов
- в) **организации-клиенте**
- г) консультирующей организации

13. Основной недостаток внутреннего консультирования

- а) соподчинение внутренних консультантов внешним
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
- в) нежелание перенимать опыт
- г) *консультанты не имеют опыта работы в других отраслях*

14. Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов

- а) соподчинения
- б) *сотрудничества*
- в) ни в каком

15. Соответствие консультанта и его обязанностей (впишите правильный ответ)

- а) получает постоянную заработную плату в компании — *внешний консультант*
- б) составляет «штатную» подсистему компании — *внешний консультант*
- в) оказывает консультационные услуги — *внешний консультант и внутренний консультант*
- г) оказывает услуги на основании договора — *внутренний консультант*
- д) гонорар выплачивается за конкретный проект — *внутренний консультант*

16. Внешние консультанты – это ...

- а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации
- б) сотрудники внешних учреждений
- в) *независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора*

17. Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

- а) *да*
- б) нет

18. Основное преимущество внешнего консультирования

- а) *владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области*
- б) консультант всегда «под рукой» у руководителя
- в) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования
- г) знание внешней среды

19. Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент

- а) *сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта*
- б) подготовка консультационного отчета
- в) обучение консультанта в процессе консультирования

20. Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой ...

- а) предмет консультирования
- б) объекты консультирования
- в) *виды консультирования*

Типовые вопросы к контрольным работам

1. Исторический обзор управленческого консультирования.

2. Пионеры научного управления.
3. На пути к теории общего управления.
4. Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.
5. Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.
6. Деловые услуги.
7. Понятие консультационной деятельности.
8. Особенности консультационных услуг.
9. Виды консультационных услуг.
10. Имидж руководителя и тип организационной культуры.

Реализация программы с применением ДОТ:

Типовые ситуационные задачи:

Задача 1

Основные финансовые показатели деятельности Корпорации BFG в отчетном периоде выглядят следующим образом:

- прибыль до уплаты процентов и налогов 5450 тыс. у.е.;
- **собственный капитал** 18450 тыс. у.е. при стоимости 15,9%;
- заемный капитал 7320 тыс. у.е. при до налоговой стоимости 11,75%;
- ставка налога на прибыль 30%.

Величина чистой операционной прибыли после налогообложения в отчетном периоде составила 3815 тыс. у.е.

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - T) = 5450 * (1 - 0,3) = 3815 \text{ тыс. у.е.}$$

Задача 2

Основные инструменты контроллинга:

- управленческий учет;
 - бюджетирование
 - расчет затрат по процессам (Activity Based Costing);
 - расчет целевых затрат (Target Costing);
 - расчет затрат по жизненному циклу продукта (Life Cycle Costing);
 - сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);
 - составление отчетности по международным стандартам финансовой отчетности.
- Какой из представленных инструментов будет наиболее актуален для компаний сферы высоких технологий.

Типовые проблемные задачи

Задание 1

Пользуясь приведенным материалом, сформулируйте особенности использования системы контроллинга в компании «Трансмашхолдинг».

Темы дискуссий

1. Насколько эффективна система контроллинга?
2. Может ли система контроллинга быть заменена на другую систему?
3. Каковы результаты внедрения системы контроллинга.
4. На какие процессы распространяется система контроллинга.

Типовые тесты

1. Вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития организации - это:

- А) консалтинг;
- Б) менеджмент;

В) маркетинг.

2. К основным целям консалтинга относят:

- А) разработка нового продукта;
- Б) улучшение качества руководства;
- В) повышение эффективности деятельности компании.

3. При реализации консалтинга используются научно-технические и инновации.

- А) маркетинговые;
- Б) стратегические;
- В) организационно-экономические.

4. Верно ли утверждение: «Консалтинг – это форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи».

- А) да;
- Б) нет.

5. Консалтинг – это деятельность, направленная на совершенствование управления организацией клиента и ...

- А) повышение ее эффективности;
- Б) приносящая доход консультанту;
- В) создание новых рабочих мест.

6. Какие статьи Гражданского кодекса РФ регулируют консалтинговую деятельность?

- А) 39 и 128;
- Б) 21 и 54;
- В) 41 и 124.

7. Верно ли утверждение: «Консалтинг - это общий вид управленческой деятельности».

- А) да;
- Б) нет.

8. Какой принцип консалтинга предполагает, что специалист по управлению обладает как знаниями, так и практическим опытом, навыками, для общения с персоналом, выявления проблем организации и разработке рекомендаций?

- А) профессиональность;
- Б) совещательность;
- В) независимость.

9. Какой принцип консалтинга подразумевает отсутствие у консультанта управленческой должности и закрепление за ним роли советника, не обладающего непосредственной властью и не принимающего решения об изменениях в организации?

- А) профессиональность;
- Б) совещательность;
- В) независимость.

10. Какой принцип консалтинга предполагает объективность оценки консультантом любой ситуации, разработку честных и обоснованных рекомендаций исключительно в интересах организации клиента?

- А) профессиональность;
- Б) совещательность;

В) независимость.

11. К основным видам консалтинга относят:

- А) стратегический;
- Б) нормативный;
- В) развивающий.

12. Какой вид консалтинга предполагает консультирование по юридическим проблемам, бухгалтерскому учету и другим видам экономической деятельности.

- А) нормативный;
- Б) стратегический;
- В) развивающий.

13. Какой вид консалтинга предполагает перевод предприятия из текущего состояния в желаемое?

- А) нормативный;
- Б) стратегический;
- В) развивающий.

14. Какой тип консалтинга подразумевает анализ консультантом состояния организации, разработку и предложение проекта решения проблемы?

- А) стратегический;
- Б) консультирование проекта;
- В) рефлексивное консультирование.

15. Какой тип консалтинга можно описать как: организацию групповой работы сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения, а также принимает участие в разработке рекомендаций?

- А) нормативный;
- Б) рефлексивный;
- В) консультирование процесса.

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и

категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования.

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7. Информационный проект (презентация):

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература

1 Блюмин А.М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / Блюмин А.М.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 363 с. — ISBN 978-5-394-03243-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85734.html>

2 Киреева О.Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : монография / Киреева О.Ф.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 138 с. — ISBN 978-5-394-03374-2. — Текст : электронный //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85378.html>

3 Консалтинг в связях с общественностью : учебное пособие / . — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. — 128 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102918.html>

4 Попова С.А. Экономический консалтинг : учебное пособие / Попова С.А., Сичкарь Т.В.. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — 150 с. — ISBN 978-5-6042041-1-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88529.html>

5 Сударьянто Я.П. Международный рынок консалтинговых услуг в России : учебное пособие / Сударьянто Я.П., Гуреев А.В.. — Москва : Дашков и К, 2018. — 239 с. — ISBN 978-5-394-02193-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85191.html>

6 Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / . — Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. — 68 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html>

7 Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Шарков Ф.И.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 407 с. — ISBN 978-5-394-03546-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110911.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Апенько, С.Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций: учебное пособие / С.Н. Апенько, К.В. Гилева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014. — 220 с. — ISBN 978-5-7779-1704-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/24892.html>

2. Кашин, В.К. Международный консалтинг: учебное пособие / В.К. Кашин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Евразийский открытый институт, 2009. — 82 с. — ISBN 978-5-374-00268-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10777.html>

3. Токмакова, Н.О. Менеджмент-консалтинг: учебное пособие / Н.О. Токмакова, М.В. Андриянова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Евразийский открытый институт, 2009. — 271 с. — ISBN 978-5-374-00290-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10780.html>

8.3. Периодические издания

1. Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование» <https://www.acjournal.ru/jour>

2. Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2. Экономика. Реферативный журнал <http://www.iprbookshop.ru/49014.html>

3. Вестник экономики, права и социологии <http://www.iprbookshop.ru/50865.html>

4. Креативная экономика и социальные инновации <http://www.iprbookshop.ru/50914.html>

5. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика <http://www.iprbookshop.ru/56288.html>

6. Вестник УрФУ. Серия экономика и управление <http://www.iprbookshop.ru/72293.html>

7. Экономика строительства и городского хозяйства
<http://www.iprbookshop.ru/82317.html>

8. Евразийская интеграция: экономика, право, политика
<http://www.iprbookshop.ru/87284.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Антивирусная система NOD 32;
7. Adobe Acrobat Reader.
8. Автоматизированная система управления учебным заведением собственной разработки вуза.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

«Управленческий консалтинг»

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Региональное и муниципальное управление
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1.Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
	-	ПК-12
	-	ПК-13
	-	ПК-14

2.Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	ПК-1.1 Организует сбор и анализ информации с использованием современных информационно-коммуникационных технологий ПК-1.2 Обобщает и анализирует результаты анализа с применением информационных технологий ПК-1.4 Ставит цели и находит пути решения на основе проведенного анализа ПК-1.5 Разрабатывает решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий ПК-1.6 Работает с информационными системами, обеспечивающими цифровизацию в сфере государственного и муниципального управления
ПК-12	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК-12.1 Определяет приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды ПК-12.3 Применяет социальные и экономические методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
ПК-13	Способен формировать предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации и иных нормативных	ПК-13.1 Формирует предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления

	правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления	
ПК-14	Способен владеть методами и процедурами проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирование проектной деятельности исполнительных	<p>ПК-14.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности</p> <p>ПК-14.2 Управляет государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектам</p> <p>ПК-14.3 Управляет портфелями проектов и программ</p> <p>ПК-14.4 Использует методы и технологии проектной деятельности для разработки проектов</p> <p>ПК-14.5 Реализует принципы эффективного администрирования в проектной деятельности исполнительных органов государственной власти</p>

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	<p>- основы социально-экономической статистики, математического моделирования, стратегического планирования, прогнозирования и управления рисками при решении профессиональных задач в сфере государственного и муниципального управления;</p> <p>- современные информационные технологии и программные средства, подходы к их использованию в</p>	<p>- организовать сбор и анализ информации с использованием современных информационно-коммуникационных технологий</p> <p>- обобщать и анализировать информацию;</p> <p>- проводить количественный и качественный анализ статистических и экспертных данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий;</p> <p>- ставить цели и находить пути их достижения с</p>	<p>- навыками решения профессиональных задач с применением средств вычислительной техники, современного программного обеспечения, а также навыками использования официальных Интернет-ресурсов для информационного обеспечения принимаемых управленческих решений</p>

	<p>профессиональной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - понимает роль цифровой культуры в информационном обществе и профессиональной деятельности; - технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг 	<p>использованием современных информационно-коммуникационных технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> - работать с информационными системами, обеспечивающими цифровизацию в сфере государственного и муниципального управления; - разрабатывать решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий 	
Код компетенции	ПК-12		
	<ul style="list-style-type: none"> – основные положения концепции устойчивого развития территорий; – основные направления социально-экономической политики РФ; – основные принципы и индикаторы устойчивого развития; – взаимосвязь всех подсистем устойчивого развития города: экономика, социум и экология; – приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории; – методы анализа и оценки внешней среды; социальные и экономические 	<ul style="list-style-type: none"> - определять приоритеты профессиональной деятельности при разработке социально-экономических программ развития территории; - разрабатывать социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды и приоритетов профессиональной деятельности; - применять социальные и экономические методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах; - оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных 	<ul style="list-style-type: none"> – навыками анализа и прогнозирования направлений развития территорий/городов ; - навыками оценки экологических последствий от различных видов деятельности; - методами оценки экономических, социальных, политических условий и последствий реализации государственных (муниципальных) программ; - навыками оценки качества жизни населения как социально-экономической характеристики и индикатора

	методы и механизмы государственного и муниципального управления в различных сферах	(муниципальных) программ	устойчивого развития территории/ города
Код компетенции	ПК-13		
	<p>- понятие нормы права, нормативного правового акта и этапы его разработки;</p> <p>- понятие и модели государственной политики, механизм разработки и инструменты реализации государственной политики</p>	<p>- формировать предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления</p> <p>- разрабатывать проекты нормативных правовых актов и других документов, готовить аналитические, информационные и другие материалы</p>	<p>- навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов в различных сферах государственного и муниципального управления;</p> <p>- механизмами реализации государственной политики в различных сферах государственного и муниципального управления</p>
Код компетенции	ПК-14		
	<p>основные принципы и индикаторы устойчивого развития;</p> <p>– условия устойчивого развития территорий;</p> <p>– методы и процедуры проектной деятельности;</p> <p>- методы управления региональными, ведомственными проектами, портфелями проектов и программ</p>	<p>- управлять государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектами;</p> <p>- управлять портфелями проектов и программ;</p> <p>- реализовать принципы эффективного администрирования в проектной деятельности исполнительных органов государственной власти</p>	<p>- навыками использования современных методов управления проектами, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами;</p> <p>- навыками использования современных методов управления проектами, направленных на своевременное получение качественных</p>

			результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами
--	--	--	---

3.2 Критерии оценки результатов обучения

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности.

		<ul style="list-style-type: none"> - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Тесты

1. Процесс консультирования

а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной

задачи и осуществления желаемых изменений в организации

- б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
- в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

2. Условие оказания консультационной помощи

- а) желание консультанта
- б) желание клиента
- в) директивное предписание
- г) **взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах**

3. Консультант – это ...

- а) специалист, имеющий управленческое образование
- б) аудитор
- в) **советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуящий как поступать в данной конкретной ситуации**
- г) специалист, имеющий экономическое образование

4. Эффективный консультант должен ...

- а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им
- б) владеть педагогикой и риторикой
- в) **обладать навыками системного подхода к решению проблем**
- г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

5. Кто не является субъектом консультирования?

- а) западные консультанты
- б) внутренние консультанты
- в) внешние консультанты
- г) **клиенты**

6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления

...

- а) процедуры, стадии, этапа
- б) фазы, стадии, процедуры
- в) **стадии, этапа, процедуры**
- г) этапа, фазы, стадии

7. Отличительная черта консультанта от менеджера

- а) умение принимать решения
- б) широкий кругозор
- в) ораторские навыки
- г) **независимый взгляд на компанию со стороны**

8. Основной фактор производства консультационных услуг

- а) гибкость и легкая адаптивность
- б) **интеллектуальный капитал**
- в) ораторское искусство
- г) знание иностранных языков

9. Одиночный консультант – это ...

- а) консультант без образования юридического лица
- б) индивидуалист
- в) *консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку*
- г) одинокий человек

10. Объектами консультирования могут являться ...

- а) *частные и государственные предприятия*
- б) зарубежная консультационная организация
- в) ассоциация консультантов
- г) отечественная консультационная организация

11. Внутренние консультанты работают в ...

- а) научно-исследовательском институте
- б) ассоциации консультантов
- в) консультирующей организации
- г) *организации-клиенте*

12. Внешние консультанты не могут работать в ...

- а) научно-исследовательском институте
- б) ассоциации консультантов
- в) *организации-клиенте*
- г) консультирующей организации

13. Основной недостаток внутреннего консультирования

- а) соподчинение внутренних консультантов внешним
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
- в) нежелание перенимать опыт
- г) *консультанты не имеют опыта работы в других отраслях*

14. Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов

- а) соподчинения
- б) *сотрудничества*
- в) ни в каком

15. Соответствие консультанта и его обязанностей (впишите правильный ответ)

- а) получает постоянную заработную плату в компании — *внешний консультант*
- б) составляет «штатную» подсистему компании — *внешний консультант*
- в) оказывает консультационные услуги — *внешний консультант и внутренний консультант*
- г) оказывает услуги на основании договора — *внутренний консультант*
- д) гонорар выплачивается за конкретный проект — *внутренний консультант*

16. Внешние консультанты – это ...

- а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации
- б) сотрудники внешних учреждений
- в) *независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора*

17. Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

- а) да
- б) нет

18. Основное преимущество внешнего консультирования

- а) *владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области*
- б) консультант всегда «под рукой» у руководителя
- в) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования
- г) знание внешней среды

19. Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент

- а) *сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта*
- б) подготовка консультационного отчета
- в) обучение консультанта в процессе консультирования

20. Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой ...

- а) предмет консультирования
- б) объекты консультирования
- в) *виды консультирования*

21. Процесс консультирования

- а) *совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации*
- б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве
- в) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента
- г) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

22. Условие оказания консультационной помощи

- а) желание консультанта
- б) желание клиента
- в) директивное предписание
- г) *взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах*

23. Консультант – это ...

- а) специалист, имеющий управленческое образование
- б) аудитор
- в) *советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации*
- г) специалист, имеющий экономическое образование

24. Эффективный консультант должен ...

- а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им
- б) владеть педагогикой и риторикой
- в) *обладать навыками системного подхода к решению проблем*
- г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

25. Кто не является субъектом консультирования?

- а) западные консультанты
- б) внутренние консультанты

в) внешние консультанты

г) *клиенты*

26. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления ...

а) процедуры, стадии, этапа

б) фазы, стадии, процедуры

в) *стадии, этапа, процедуры*

г) этапа, фазы, стадии

27. Отличительная черта консультанта от менеджера

а) умение принимать решения

б) широкий кругозор

в) ораторские навыки

г) *независимый взгляд на компанию со стороны*

28. Основной фактор производства консультационных услуг

а) гибкость и легкая адаптивность

б) *интеллектуальный капитал*

в) ораторское искусство

г) знание иностранных языков

29. Одиночный консультант – это ...

а) консультант без образования юридического лица

б) индивидуалист

в) *консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку*

г) одинокий человек

30. Объектами консультирования могут являться ...

а) *частные и государственные предприятия*

б) зарубежная консультационная организация

в) ассоциация консультантов

г) отечественная консультационная организация

31. Внутренние консультанты работают в ...

а) научно-исследовательском институте

б) ассоциации консультантов

в) консультирующей организации

г) *организации-клиенте*

32. Внешние консультанты не могут работать в ...

а) научно-исследовательском институте

б) ассоциации консультантов

в) *организации-клиенте*

г) консультирующей организации

33. Основной недостаток внутреннего консультирования

а) соподчинение внутренних консультантов внешним

б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации

в) нежелание перенимать опыт

г) *консультанты не имеют опыта работы в других отраслях*

34. Отношение друг к другу внешних и внутренних консультантов

- а) соподчинения
- б) *сотрудничества*
- в) ни в каком

35. Соответствие консультанта и его обязанностей (впишите правильный ответ)

- а) получает постоянную заработную плату в компании — *внешний консультант*
- б) составляет «штабную» подсистему компании — *внешний консультант*
- в) оказывает консультационные услуги — *внешний консультант и внутренний консультант*
- г) оказывает услуги на основании договора — *внутренний консультант*
- д) гонорар выплачивается за конкретный проект — *внутренний консультант*

36. Внешние консультанты – это ...

- а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации
- б) сотрудники внешних учреждений
- в) *независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора*

37. Контроль клиента за работой консультанта необходим и способствует эффективности сотрудничества.

- а) *да*
- б) нет

38. Основное преимущество внешнего консультирования

- а) *владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области*
- б) консультант всегда «под рукой» у руководителя
- в) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования
- г) знание внешней среды

39. Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент

- а) *сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта*
- б) подготовка консультационного отчета
- в) обучение консультанта в процессе консультирования

40. Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой ...

- а) предмет консультирования
- б) объекты консультирования
- в) *виды консультирования*

41. Социальной эффективностью от консалтинговой услуги является:

- а) рост прибыли;
- б) снижение издержек обращения;
- в) *улучшение условий труда работников;*
- г) увеличение выручки от реализации продукции

42. Контроль за реализацией консалтингового проекта является эффективным, если:

- а) обеспечивает дисциплину;
- б) предотвращает отклонения от плана;

- в) *результаты контроля превышают затраты на него;*
- г) способствует выработке новых стандартов

43. В чем отличие контроллинга от функции контроля:

- а) Контроллинг – это контроль только за финансовыми показателями;
- б) Контроллинг – это текущий контроль за выполнением целей и задач;
- в) *Контроллинг – это интегрированная и систематическая деятельность по обоснованию, планированию и оценке достижения целей;*
- г) Контроллинг – это информационная система управления экономическими показателями компании.

44. Оплата консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

- а) соглашения между консультантом и клиентом;
- б) уровня оплаты специалиста в клиентской организации;
- в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
- г) *уровня экономической выгоды, полученной в результате консалтинговой услуги*

45. Какие формы может принимать вознаграждение консультанту?

- а) денежный гонорар
- б) приобретение акций компании-клиента
- в) услуги по бартеру
- г) *все вышеперечисленное*

46. Эффективность работы консультанта определяется как:

- а) *отношение полученной прибыли компанией клиентом к затрченным на процесс консультирования средствам;*
- б) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
- в) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
- г) разница между доходами и расходами консультанта.

47. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а) *вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним;*
- б) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- в) высокого вознаграждения консультанта;
- г) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиентов.

48. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

- а) повышения качества работы;
- б) изменения нормативно-законодательной базы;
- в) *налаживания обширных международных связей;*
- г) копирования шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

49. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

- а) *установлением того, как каждое подразделение компании клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;*
- б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;

- в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
- г) на глазок.

50. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

- а) *и клиентом, и консультантом;*
- б) клиентом;
- в) консультантом;
- г) не осуществляется вообще.

51. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

применяемых консультантом методов консультирования;
восприятия методов консультирования клиентами;
целей разрешения конкретной проблемы;
желания консультанта.

52. Что не относится к основным задачам проведения рейтингов консалтинговых компаний:

позиционирование на рынке консалтинговых услуг;
определение перспектив развития;
оценка конкурентоспособности;
стимулирование спроса на консалтинговые услуги.

53. Определите наименее важное конкурентное преимущество компаний на рынке консалтинговых услуг

уникальные решения для каждого клиента;
долгосрочные партнерские отношения с клиентами;
реализация собственных инвестиционных проектов;
комплексные услуги международного уровня и мировых стандартов.

54. Для чего необходимо консультационное предложение:

для представления возможностей консультанта;
для определения готовности консультанта к оказанию услуги;
для определения вознаграждения консультанта;
для продвижения услуг консультанта на рынке.

55. Что не входит в содержание консультационных предложений:

название проблемы и план её решения;
опыт консультантов в решении проблемы аналогичного масштаба;
определение прав и обязанностей клиента;
предварительная оценка стоимости консультирования и организация осуществления оплаты.

56. Какой раздел отсутствует в консультационном предложении:

финансовый;
маркетинговый;
квалификационный;
технический.

57. Договор на абонентное консалтинговое обслуживание предусматривает:

фиксированную абонентскую плату;
долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество;
единовременное оказание консалтинговых услуг;
мультиклиентское обслуживание.

58. Цель заключения договора по диагностике состоит в:
выявлении причинно-следственной связи сложившихся на предприятии проблем;
описании состояния внешней и внутренней среды предприятия;
определении сильных и слабых сторон предприятия;
выявлении возможностей и угроз со стороны рынка.

59. Основным требованием договора по повышению квалификации руководителей является:
индивидуальный подход к обучающимся;
обучение персонала на основе практических материалов клиентской организации;
обучение на рабочем месте;
проведение итоговой аттестации руководителей.

60. Договор по развитию организации заключается для следующей модели консультирования:
обучающего;
экспертного;
процессного;
консультирование по проекту.

61. Основным фактором производства консультационных услуг является:
интеллектуальный капитал
ораторские навыки
приспособляемость к разным требованиям клиентов
владение иностранными языками

62. «Диагноз» как один из этапов консультационного процесса включает:
установление контакта с клиентом
обучение персонала организации-клиента
подробное изучение проблемы
выработка альтернативных решений
сбор и изучение необходимой информации

63. «Подготовка» как этап консультационного процесса включает:
установление фактов и выявление проблем
заключение контракта на консультирование
разработка и внедрение управленческих решений
оформление консалтингового отчета по выполненной работе

64. Этап «Внедрение» консультационного процесса включает
обучение персонала организации-клиента
разработка плана консалтингового проекта
оценка альтернативных вариантов
корректировка предложений

65. Этап «Завершение» консультационного процесса включает
подробное изучение проблемы
разработка плана консалтингового проекта
оформление консалтингового отчета по выполненной работе
установление контакта с клиентом

66. В фазу «Планирование действий» консультационного процесса входит:

оценка эффективности альтернативных вариантов

предложения клиенту относительно задания

корректировка предложений в зависимости от изменения ситуации

выработка альтернативных решений

67. — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента

Организационное консультирование

Управленческое консультирование

Организационная интервенция

Организационная диагностика

68. Повышением эффективности менеджмента в результате консультирования является:

степень достижения целей организации

соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов

увеличение количества произведенной продукции и услуг

увеличение времени работы сотрудников

69. Гибкие виды организационных структур при реализации консалтинговых услуг:

дивизиональная

линейно-функциональная

линейно-штабная

матричная

проектная

70. Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению:

Процессный

Системный

Ситуационный

Функциональный

71. Субъект консультирования – это:

консалтинговые организации

внутренние эксперты

клиенты

западные консультанты

72. Основная роль консультанта - это:

Эксперт

Преподаватель

Коллега

Стратег

73. Роль консультанта зависит от:

ожиданий компании клиента

серьезности сложившейся в компании ситуации

специализации консультанта

социального происхождения консультанта

личностных качеств консультанта

74. Консультант отличается от менеджера:
независимым взглядом на компанию со стороны

ораторскими навыками
широким кругозором
умением принимать обоснованные решения

75. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:
процессную
экспертную

на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского
это не их вопрос

76. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?
предоставление консультанту пробного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации

экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации
внедрение новых технологий управления для оценки их эффективности
это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни

77. Чем отличается знание от информации?

регистрация на различных носителях
применяется контекстом ситуации
полезностью для решения задач
набором актуальных свойств

78. Чем характеризуется устойчивость знания?

длительностью существования во времени
объективностью и доказательностью
местом создания
взаимосвязью базы данных

79. Что не является знанием по месту создания?

инновации
квалификация
научные знания
компетенции

80. Что такое метазнания?

декларативные знания
знания о способах и методах познания
неявные знания
долговечные знания

81. Что такое имплицитные знания?

знания, получаемые в результате взаимодействия консультанта и клиента
знания, передаваемые от консультанта клиенту
знания, которые хранятся в базе данных
знания, закодированные на различных носителях информации

82. Что НЕ относится к функциям управления знаниями?

капитализация

хранение
систематизация
сбор

83. Что является заключительным этапом процесса управления знаниями?

сбор
создание
применение
трансфер

84. Чем отличаются имплицитные знания?

задокументированные знания, которые легко передать
формализованные знания, хранящиеся в базе данных
обработанные знания, с учетом специфики организации
скрытые знания, не поддающиеся формализации

85. Что НЕ относится к основным задачам маркетинга консалтинговых услуг?

изучение и прогнозирование рынка
разработка методов приспособления к рыночным условиям
определение эффективной ценовой политики
интенсификация коммерческих усилий

86. Позиционирование консалтинговых услуг необходимо для:

формирования пакета услуг
определения выгодной цены
определение конкурентных преимуществ
оценки результатов сотрудничества

87. Какого метода ценообразования в консалтинге НЕ существует:

почасового
фиксированного
по результату
группового

88. Какой фактор НЕ влияет на ценообразование в консалтинге?

рыночная конъюнктура
затраченные ресурсы
полученный результат
наличие у клиента собственных финансовых ресурсов

89. Аудит персонала это:

вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации
система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
осуществление независимых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации экономических субъектов
диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

90. Объектом аудита персонала является:

процесс организации труда
состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

различные стороны производственной деятельности трудового коллектива
налоговые декларации

91. Предметом аудита персонала является:
эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации
методы управления персоналом организации
финансово-хозяйственная деятельность
производственно-технологические процессы

92. Что НЕ относится к основным направлениям проведения аудита персонала:
информационные потребности процесса совершенствования управления организацией
диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности
оптимизация затрат на управление персоналом
повышение производительности и качества труда

93. По функции управления персоналом "Формирование кадровой политики организации" содержанием аудита является:
оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации
анализ уровня занятости персонала
анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения
оценка соответствия принципов кадровой работы стратегическому развитию

94. По функции управления персоналом "Планирование персонала" содержанием аудита является:
анализ обеспечения стабильности состава работников
оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале
выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
анализ штатного расписания

95. По функции управления персоналом "Использование персонала" содержанием аудита является:
анализ и проектирование управленческой деятельности в организации
анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда
анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала
анализ обеспечения стабильности состава работников

96. По функции управления персоналом "Деловая оценка персонала" содержанием аудита является:
оценка социально-психологического климата
анализ и оценка состояния нормирования труда в организации
анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
оценка эффективности организации рабочих мест

97. По функции управления персоналом "Профориентация и адаптация персонала" содержанием аудита является:
текучесть и уровень конфликтов вновь принятых работников
оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале

оценка уровня социальной напряженности в коллективе
диагностика организационной культуры

98. Что не относится к прямым результатам от оказания консалтинговых услуг:

увеличение уровня прибыли
повышение дохода и выручки компании
рост курса акций
появление адаптивного управления

99. Основателями метода «консультирование по процессу» являются:

М. Кубр
Ф. Тейлор
К. Левин
К. Роджерс

100. Организационные интервенции – это:

мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их
процесс поглощения и слияния компаний
реорганизация компании как результат организационного консультирования
поиски конкурентов, шпионство в компании

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутый и повышенный уровень формирования компетенции):

Типовые проблемно-аналитические задания

Проблемно-аналитическое задание:

Цель семинарского занятия – закрепление теоретических представлений о качестве и цене консалтинговых услуг.

Основные вопросы:

5. Ключевые элементы, определяющие качество консалтинговых услуг.
6. Оценка качества консалтинговых услуг.
7. Инновационные проекты и Управленческий консалтинг.
8. Ценообразование на консалтинговые услуги.

2. Цель семинарского занятия – закрепление теоретических знаний о коммуникациях в управленческом консалтинге.

Основные вопросы:

7. Коммуникации в управленческом консультировании. Базовые элементы коммуникаций.
8. Коммуникационный обмен и его этапы.
9. Взаимодействие «консультант-клиент».
10. Поведенческие роли консультанта.
11. Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
12. Мотивация, этика и компетенция консультанта.

3. Цель семинарского занятия – овладение методами, используемыми в управленческом консультировании.

Основные вопросы:

8. Методы управленческого консультирования как способы достижения целей или решения задач.
9. Специализированные и универсальные методы, используемые в управленческом консультировании.
10. Реинжиниринг.
11. Бенмаркинг.
12. Аутсорсинг.
13. Концепция «шесть сигм».
14. Коучинг.

Темы исследовательских, творческих проектов

Подготовка исследовательских проектов по темам:

6. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту.
7. Критерии привлечения консультантов.
8. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта.
9. Нормативный и развивающий консалтинг.
10. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности.

Информационный проект

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:
Процесс предоставления консалтинговых услуг.

Цель семинарского занятия – формирование представлений об основных стадиях процесса консультирования.

Основные вопросы:

6. Характеристика стадий процесса управленческого консультирования.
7. Предпроектная стадия.
8. Проектная стадия
9. Блок схема диагностики.
10. Послепроектная стадия и анализ работы по проекту.

Творческое задание (с элементами эссе)

Напишите эссе по теме:

7. Сущность и типы организационных структур управления; их оценка.
8. Классификация консалтинговых организаций по форме собственности, по размерам, по территориальному признаку.
10. Организационные структуры управления консалтинговых фирм.
11. Принципы проектирования аппарата управления консалтинговых организаций.
12. Специфика организационного построения малых и крупных консалтинговых фирм.

Типовые задания к интерактивным занятиям

Сравнительный анализ в форме диспута

Основные вопросы:

3. Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

4. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг; инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.

Подготовка и проведение деловой-игры

Деловая игра «Рынок».

Деловая игра по теме – выбор консалтинговой компании.

Студенты делятся на две группы, каждая из которых защищает свой тезис:

1) Задание 1 команды – предложить максимум консалтинговых услуг.

2) Задание 2 команды – составить тендерное предложение на заключение договора консалтинговых услуг.

Каждая команда старается максимально полно аргументировать свою точку зрения, опровергая утверждения и доводы другой команды.

Типовые вопросы

51. Понятие управленческого консультирования. Сущность консультационной деятельности
52. Организационное изменение как объект управленческого консультирования
53. Методика внедрения организационных изменений как предмет управленческого консультирования
54. Становление рынка консультирования в России . Специфика консультационной деятельности в России
55. Тенденции в сфере консультационной деятельности
56. Виды организационно-правовых форм консалтингового бизнеса
57. Лицензирование и сертификация консалтинговой деятельности
58. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтингового бизнеса
59. Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего консалтинга
60. Организация работы с внутренними консультантами
61. Развитие консультант-клиентских отношений
62. Основные модели консультирования
63. Управление работой консультационной фирмы на основе проектного подхода
64. Программный и маркетинговый подходы в консультировании
65. Аутсорсинг в консалтинговом бизнесе
66. Структуры управления консалтинговых фирм
67. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы
68. Процесс консультирования и организация выполнения работ
69. Основные требования к навыкам консультантов
70. Развитие и поддержание эффективных отношений консультантов и клиентов
71. Понятие стратегии и миссии консультационной фирмы
72. Определение стратегического выбора консалтинговой фирмы
73. Реализация стратегии и контроль за выполнением управленческих решений
74. Классификация консультационных услуг
75. Особенности консалтинга по общему управлению и администрированию
76. Организация консультирования по финансовому управлению и маркетингу
77. Характеристика деятельности консультантов по управлению кадрами и организации производства
78. Организация консалтинга по информационным технологиям и специализированным услугам
79. Предварительная стадия консультирования
80. Предпроектная стадия консультирования

81. Проектная стадия консультирования
82. Послепроектная стадия консультирования
83. Управление консультационным проектом
84. Содержание и цель разработки консультационных предложений
85. Соглашение на консультирование, ее структура и содержание
86. Формы контрактов на предоставление консалтинговых услуг
87. Клиентоориентированный подход при предоставлении консалтинговых услуг
88. Организация накопления кейсов по решению проблем заказчиков
89. Управление знаниями
90. Цели и содержание маркетинговой деятельности консалтинговых фирм
91. Ценовая политика консалтинговых фирм
92. Методы продвижения консалтинговых услуг
93. Цели, элементы и виды кадровой политики
94. Требования к работникам консалтинговых фирм
95. Планирование карьеры и мотивация труда консультантов
96. Отбор, наем и обучение персонала
97. Организация работы консультантов
98. Контроль за ходом реализации консультационного проекта
99. Оценка результатов консультирования
100. Расчет эффективности консультирования

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированной оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и

смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.