

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной
программы _____ Т.А. Налчадж

Директор ИМТиИГ
_____ Р.М. Лигидов

«___» _____ 20 г.

«___» _____ 20 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
« УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ »**

Направление подготовки

38.03.04 – ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

(код и наименование направления подготовки)

Профиль подготовки

« Государственная и муниципальная служба »

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

очная, очно-заочная, заочная

Нальчик 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) Управленческий консалтинг
/составитель Налчаджи Т.А. – *Нальчик: КБГУ, 2024 г., 41стр*

Рабочая программа дисциплины (модуля) предназначена для студентов очной и заочной формы обучения по направлению подготовки (специальности) 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» от 13.08.2020 N 1016 " (Зарегистрировано в Минюсте России 27.08.2020 N 59497)

Содержание

1. Цели освоения учебной дисциплины	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП бакалавриата	4
3. Требования к результатам освоения дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости.....	10
6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	30
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	31
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины	34
9 Приложение	

1. Цели освоения учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» является изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления.

Задачи:

- овладение основами знаний в области управленческого консультирования; ознакомление слушателей с управленческим консультированием как профессиональной деятельностью по диагностике проблем управления и помощи руководителям в их решении;
- показать роль и значение управленческого консультирования в повышении успешности работы организаций в современной России

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к вариативной части ОПОП ВО по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Государственная и муниципальная служба»

Требования к входным знаниям включают предшествующее изучение курса - «Теория организации», Финансовый менеджмент в государственном секторе.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

В совокупности с другими дисциплинами профиля «Государственная и муниципальная служба» дисциплина «Управленческий консалтинг» направлена на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

Универсальные компетенции:

Способен применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использовать финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом), контролировать экономические и финансовые риски (УК-10.2)

Профессиональные компетенции:

Способен применять экономические методы для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов (ПКС-4.3)

В результате освоения учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» обучающийся должен:

Знать:

- Методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей;
- Методы контроля экономических и финансовых рисков;
- Экономические методы разработки управленческих решений по структуре управления финансами

Уметь:

- Применять способы и приемы финансового и экономического планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей;
- Использовать экономические методы для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов

Владеть:

- Финансовыми инструментами для управления финансами (бюджетом), контролировать экономические и финансовые риски;

- Методами для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов.

4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 1 Содержание дисциплины (программа курса)

/п	Наименование раздела	Содержание раздела	код контролируемой компетенции	вид оценочного материала
1	2	3	4	5
	Тема 1. Предмет и объект учебной дисциплины.	Природа и цели консалтинга, консультант и клиент. Консалтинг и экономика. Консалтинг и инновации. Основные типы консалтинга и методические подходы (исследовательско-познавательная, совещательноконсультативная, совещательно-решающая, совещательно-проектная, совещательнореализационная, воспитательно-образовательная, информационная). Типы консалтинговых организаций и виды услуг (классификация ФЕАКО). Характерные черты консалтинговой услуги.	УК-10.2 ПКС-4.3	ДЗ; Р; Т; Э; презентации;
.	Тема 2. Консалтинг в финансовой сфере как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки государственного управления	Функции консультирования (теория, исследования, прогноз, план, организация, активизация, стимул, эксперимент, регулирование, контроль). Принципы организации консалтингового сервиса (общие – научность, конкретность, гласность, целенаправленность, правомерность, оперативность, неотвратимость ответственности, результативность; специальные – системность, коммуникация, независимость). Управленческое консультирование как профессиональная карьера. Организационная инфраструктура профессии (ассоциации и другие виды объединений; сертификация и лицензирование). Профессиональная этика в консультационной работе.	УК-10.2 ПКС-4.3	ДЗ; Р; Т; К; презентации
	Тема 3 .Этапы управленческого консультирования	Структура и стадии осуществления консалтингового проекта. Начало работы над проектом. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг. Диагностирование. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности. Реализация проекта. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях. Завершение	ПКС-4.3 УК-10.2	ДЗ; Р; Т; К; презентации

		работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет.		
	Тема 4. Методы и технологии управленческого консультирования	Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).	ПКС-4.3 УК-10.2	ДЗ; Р; Т;К презентации
	Тема 5. Управленческое консультирование в государственных учреждениях.	Специфика государственного управления и проблема повышения его эффективности. Консультационные органы по совершенствованию государственного управления. Службы внутренних консультантов в государственных учреждениях. Рост объема консультационной деятельности в государственном секторе. Консультативные задания в государственном секторе. Методы экономического и финансового планирования для достижения финансовых целей. Финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом) в государственном управлении. Методы контроля экономических и финансовых рисков при принятии управленческих решений.	ПКС-4.3 УК-10.2	ДЗ; Р; Т;К презентации
	Тема 6. Финансовый консалтинг в государственном управлении	Финансовый консалтинг. Принятие управленческих решений в финансовой сфере. Экономические методы разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов. Методы аналитического моделирования в финансовом консалтинге. Общая оценка структуры активов организации и источников его формирования по данным бухгалтерского баланса. Анализ ликвидности баланса. Анализ платежеспособности организации при помощи финансовых коэффициентов. Приемы оценки финансовой устойчивости. Методика оценки достаточности источников финансирования организации. Классификация финансового состояния организации по сводным критериям оценки бухгалтерской (финансовой) отчетности (рейтинговая оценка). Концепция аналитического моделирования в финансовом анализе. Моделирование взаимосвязи коэффициентов, отражающих финансовое состояние. Исследование модели взаимосвязи финансовых коэффициентов: использование модели для сравнительного анализа уровней и динамики финансовых коэффициентов. Моделирование тенденций изменения устойчивости финансового состояния. Имитационная модель финансового состояния. Методы аналитического обоснования стратегических целей развития коммерческой организации. Формирование системы ключевых финансовых показателей, отражающих стратегию развития коммерческой организации.	ПКС-4.3	ДЗ; Р; Т;К презентации

Структура дисциплины (модуля) «Управленческий консалтинг»

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 часов) ОФО

Вид работы	Трудоемкость, часов / зачетных единиц	
		всего
Общая трудоемкость (в зачетных единицах)	180	180
Контактная работа (в часах):	70	70
<i>Лекции (Л)</i>	30	30
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	40	40
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	Не предусмотрены	Не предусмотрены
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	Не предусмотрены	Не предусмотрены
Самостоятельная работа	83	83
Расчетно-графическое задание		
Реферат (Р)	20	20
Эссе (Э)	10	10
Контрольная работа (КР)	20	20
Самостоятельное изучение разделов	33	33
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	Не предусмотрена	Не предусмотрена
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	27	27
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Таблица 2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 5зачетных единиц(180 часов)ОЗФО

Вид работы	Трудоемкость, часов / зачетных единиц	
		всего
Общая трудоемкость (в зачетных единицах)	180	108
Контактная работа (в часах):	30	2
<i>Лекции (Л)</i>	10	4
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	20	
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>		
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>		
Самостоятельная работа (в часах), в том числе контактная внеаудиторная работа	123	123
Расчетно-графическое задание		
Реферат (Р)	20	20
Эссе (Э)	10	10
Контрольная работа (КР)	20	20
Самостоятельное изучение разделов	73	73
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)		
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	27	27
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 5зачетных единиц(180 часов)ЗФО

Вид работы	Трудоемкость, часов / зачетных единиц	
		всего
Общая трудоемкость (в зачетных единицах)	180	108
Контактная работа (в часах):	10	10
<i>Лекции (Л)</i>	6	6
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	4	4
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>		
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>		
Самостоятельная работа (в часах), в том числе контактная внеаудиторная работа	161	161
Расчетно-графическое задание		
Реферат (Р)	40	40
Эссе (Э)	30	30

Контрольная работа (КР)	20	20
Самостоятельное изучение разделов	71	71
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)		
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	9	9
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 3. Лекционные занятия

№ п/п	Тема
	Тема 1. Предмет и объект учебной дисциплины.
	Тема 2. Консалтинг в финансовой сфере как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки государственного управления
	Тема 3 .Этапы управленческого консультирования
	Тема 4. Методы и технологии управленческого консультирования
	Тема 5. Управленческое консультирование в государственных учреждениях.
	Тема 6 .Финансовый консалтинг в государственном управлении

Таблица 4. Практические занятия (Семинарские занятия)

№ п/п	Тема
1	Природа и цели консалтинга, консультант и клиент. Консалтинг и экономика. Консалтинг и инновации. Основные типы консалтинга и методические подходы (исследовательско-познавательная, совещательноконсультативная, совещательно-решающая, совещательно-проектная, совещательнореализационная, воспитательно-образовательная, информационная). Типы консалтинговых организаций и виды услуг (классификация ФЕАКО). Характерные черты консалтинговой услуги.
2	Функции консультирования (теория, исследования, прогноз, план, организация, активизация, стимул, эксперимент, регулирование, контроль). Принципы организации консалтингового сервиса (общие – научность, конкретность, гласность, целенаправленность, правомерность, оперативность, неотвратимость ответственности, результативность; специальные – системность, коммуникация, независимость). Управленческое консультирование как профессиональная карьера. Организационная инфраструктура профессии (ассоциации и другие виды объединений; сертификация и лицензирование). Профессиональная этика в консультационной работе.
3	Структура и стадии осуществления консалтингового проекта. Начало работы над проектом. Первые контакты с клиентом, первичное диагностирование задачи, коммерческое предложение клиенту, заключение контракта на оказание консалтинговых услуг. Диагностирование. Концептуальная структура диагностирования, выделение необходимых факторов, источники и пути их получения, анализ полученных сведений, обратная связь с клиентом. Планирование деятельности. Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка имеющихся альтернатив, представление клиенту предложений возможных направлений деятельности. Реализация проекта. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях. Завершение работы над проектом. Выбор оптимального времени для прекращения работы консультанта в фирме, оценка проведенной работы, будущее сотрудничество по данной проблеме, окончательный отчет.

4	Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).
5	Специфика государственного управления и проблема повышения его эффективности. Консультационные органы по совершенствованию государственного управления. Службы внутренних консультантов в государственных учреждениях. Рост объема консультационной деятельности в государственном секторе. Консультативные задания в государственном секторе. Методы экономического и финансового планирования для достижения финансовых целей. Финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом) в государственном управлении. Методы контроля экономических и финансовых рисков при принятии управленческих решений.
6	Финансовый консалтинг. Принятие управленческих решений в финансовой сфере. Экономические методы разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов Методы аналитического моделирования в финансовом консалтинге. Общая оценка структуры активов организации и источников его формирования по данным бухгалтерского баланса. Анализ ликвидности баланса. Анализ платежеспособности организации при помощи финансовых коэффициентов. Приемы оценки финансовой устойчивости. Методика оценки достаточности источников финансирования организации. Классификация финансового состояния организации по сводным критериям оценки бухгалтерской (финансовой) отчетности (рейтинговая оценка). Концепция аналитического моделирования в финансовом анализе. Моделирование взаимосвязи коэффициентов, отражающих финансовое состояние. Исследование модели взаимосвязи финансовых коэффициентов: использование модели для сравнительного анализа уровней и динамики финансовых коэффициентов. Моделирование тенденций изменения устойчивости финансового состояния. Имитационная модель финансового состояния. Методы аналитического обоснования стратегических целей развития коммерческой организации. Формирование системы ключевых финансовых показателей, отражающих стратегию развития коммерческой организации.

Таблица 5. Лабораторные работы (не предусмотрены)

№ п/п	Тема

Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

№ п/п	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	<p>Общая характеристика управленческого консультирования.</p> <p>Соотнесение понятий «управленческое консультирование», «деловое консультирование», «кадровое консультирование».</p> <p>Основные стадии процесса управленческого консультирования. Технология заключения контракта.</p> <p>Этические требования в управленческом консультировании.</p> <p>Основные источники развития управленческого консультирования.</p> <p>Трансформационное и эволюционное направление к организационному развитию. Сравнительный анализ.</p> <p>Степень специализации консультанта: «внешние» и «внутренние» консультанты, экспертное и процессуальное консультирование.</p> <p>Отношения консультант-клиент. Ожидания клиентов.</p> <p>Ответственность консультанта.</p> <p>Оценка эффективности консультирования по организационному развитию.</p> <p>Понятие организационного развития.</p>

	<p>Методы организационного развития: процессуальные и структурные.</p> <p>Планирование организационного развития.</p> <p>Типы организационного развития.</p> <p>Системный подход к организационному развитию.</p> <p>Системообразующие факторы в организации.</p> <p>Определение организационной диагностики.</p> <p>Роль моделей в организационной диагностике.</p> <p>Методическое обеспечение организационной диагностики.</p> <p>Внедрение организационных изменений.</p> <p>Виды организационных патологий.</p>
--	--

5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются **текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация**.

5.1.Оценочные материалы для текущего контроля (контролируемые компетенции УК-10.2, ПКС-4.3).

Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Управление рисками финансовых активов» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач) с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, эссе, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

5.1.1.Оценочные материалы для устных проблемных выступлений

1. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию
2. Классификация методов консультирования
3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта
4. Субъекты и объекты консультирования.
5. Мотивация консультантов
6. Экспертное консультирование
7. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

8. Обучающее консультирование
9. Типология управленческого консультирования
10. Области управленческого консультирования. Рынок
11. История управленческого консультирования
12. Управленческое консультирование в России
13. Становление рынка консультирования в России
14. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования
15. Виды организационных патологий.
16. Оценка результатов консультирования.
17. Лидерство, власть и влияние на управленческое консультирование

Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Управление рисками финансовых активов». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:

3 балла, ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное экономических понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

2 балла, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «1», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1 балл, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0 баллов, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

Баллы могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных студентом на протяжении занятия

5.1.2. Оценочные материалы для выполнения контрольной работы

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг.
3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.

7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.
20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Управление финансами консультационной организации.
24. Работа консультанта с клиентной организацией.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Этика консультационных отношений.
27. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
28. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
29. Документационное обеспечение консультационных процессов.
30. Методы финансового консультирования

Критерии формирования оценок за контрольную работу

«отлично» (5баллов) - ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов; обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работ;

«хорошо» (4 балла) – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов. Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при выполнении работы;

«удовлетворительно» (3 балла) – ставится за работу, если бакалавр правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой. Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ;

«неудовлетворительный (ниже порогового) уровень компетенции» (менее 2 баллов) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы. Обучающийся дает неверную оценку ситуации.

5.1.3.Оценочные материалы для выполнения кейсовых заданий

Кейс 1

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические

изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

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

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

Задание:

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

Кейс 2

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

На период проведения исследования годовой оборот предприятия составлял порядка 160 млрд. рублей, численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

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

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

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

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

Задание

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

Кейс 3.

Рассмотрите ситуацию «Консалтинговый проект» и ответьте на вопросы.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта. Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект. Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России. В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;
- 2) наметить пути улучшения финансового состояния предприятия;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности. В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов:

- 1) анализ (диагностика) проблем и
- 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления;

экспертную оценку уровня технологии производств предприятия. На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали:

список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат. По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: продуктовые стратегии предприятия; предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга; план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в том числе ликвидации убыточных производств; направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?
2. Охарактеризуйте объект консультационного проекта.
3. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?
4. Проанализируйте рекомендации консультанта.

Критерии формирования оценок по кейс-заданиям:

- «Отлично» – кейс–задание выполнено полностью, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.
- «Хорошо» – кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейсзадания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

- «Удовлетворительно» – кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.
- «Неудовлетворительно» – кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля (контролируемые компетенции УК-10.2, ПКС-4.3).

Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится **три таких контрольных мероприятия по графику**.

В качестве форм рубежного контроля можно использовать тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума или контрольных работ. Выполняемые работы должны храниться на кафедре в течение учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

5.2.1. Оценочные материалы для тестовых заданий *(полный перечень тестов по ссылке на <http://open.kbsu.ru>);*

Примерные тестовые задания

Выберите правильный вариант ответа:

1. Предмет управленческого консультирования:
 - А) Управленческое консультирование – это разновидность экспертной помощи в области управления.
 - Б) помощь и поддержка клиенту в вопросах управления.
 - В) передача клиенту знаний, необходимых для ведения дел и управления.
 - Г) предоставление независимого совета и содействия клиентам по управленческим обязанностям
2. Типы консультантов:

- А) организационные консультанты Б)
тренеры
В) экспертные консультанты Г)
Видовые консультанты

3. Разница между «заказчиком» и «клиентом»:

- А) заказчик – заказывает и оплачивает работу, а клиент – возглавляет организацию, где проводится работа.
Б) По сути это одно и то же.
В) заказчик – возглавляет организацию и оплачивает работу, а клиент – использует результаты.
Г) клиент- тот, кто взаимодействует с консультантом в процессе работы.

4. Ключевые аспекты взаимоотношений консультанта и клиента

- А) сотрудничество, оплата, личный интерес
Б) сотрудничество, обмен знаниями, взаимное доверие В)
корпоративная этика, лидерство
Г) сотрудничество, корпоративная этика, лидерство

5. Способ получения большого количества идей за короткий период времени:

- А) метод аналогий
В) экспертный метод
В) метод «мозгового штурма» Г)
индексный метод

6. Часто используемое определение консультанта:

- А) контрагент
Б) помощник изменений В)
агент изменений
Г) специалист изменений

7. Максимум ораторского мастерства, минимум вопросов и ответов, хорошая ориентировка в широком круге проблем, подчеркнутая солидность и обстоятельность:

- А) специфика презентаций для студентов
Б) специфика презентаций проекта для большой аудитории В)
специфика презентаций проекта для маленькой аудитории
Г) специфика презентаций проекта для научных конференций

8. Проектная организация работы начинается:

- А) когда в организации несколько видов деятельности
Б) когда организация находится в кризисе
В) когда фирма формирует специальную команду для реализации проекта Г)
в процессе реструктуризации фирмы

9. Общее руководство работой и решение стратегических вопросов по взаимодействию с клиентом:

- А) менеджер проекта Б)
- специалист проекта В)
- лидер проекта
- Г) куратор проекта

10. Передача на условиях подряда внешним организациям определенных видов деятельности, которыми фирма занималась сама:

- А) лизинг
- Б) аутсорсинг В)
- франчайзинг Г)
- факторинг

11. Помощь клиенту, обеспечение технической экспертизы, совершение действий за клиента и от его имени:

- А) ресурсная (экспертная) роль консультанта Б)
- общественная роль
- В) профессиональная роль
- Г) выполнение обязательств перед клиентом

12. Процесс формулирования имплицитного знания (профильное описание проекта для предоставления конкретной информации о его ходе и о полученных результатах как базиса для будущих похожих проектов):

- А) экстернализация Б)
- новация
- В) эндогенность Г)
- бифуркация

13. Такие понятия как: природные искатели приключений, стратегические навигаторы, управленческие доктора, системные архитекторы, дружественные вторые пилоты, относятся:

- А) к типам консультационных фирм
- Б) компании среднего бизнеса
- В) корпорации
- Г) аудиторские фирмы

14. Основные этапы процесса консультирования:

- А) планирование действий, анализ, внедрение
- Б) диагностика, планирование действий, внедрение
- В) анализ, диагностика, планирование действий, внедрение
- Г) знакомство, диагностика, планирование действий, внедрение, завершение

15. Непрерывный и жесткий контроль расхода времени на любые неоплачиваемые усилия:

- А) ключевой момент в экономике консультационной фирмы
- Б) финансовые убытки
- В) дополнительный доход
- б) сверхприбыль

16. Ряд составляющих: постановка задачи, сбор и анализ информации, формирование концепции работы, подготовка и обсуждение проекта отчета, подготовка финального

отчета, подготовка и проведение презентации отчета:

- А) цели проекта В) задачи проекта Б) миссия проекта
- Г) основные этапы проекта

17. Удовлетворенность клиентов, высокий коэффициент использования, своевременная оплата, повторные сделки, хороший имидж фирмы:

- А) основные потребности владельцев консультационной фирмы Б) основные потребности поставщиков
- В) основные потребности кредиторов
- Г) основные задачи специалистов проекта

18. Различные роли консультантов в процессе работы:

- А) специалист, лидер, менеджер
- Б) отражатель, специалист по процессу, искатель фактов, определитель альтернатив
- В) специалист по процессу, искатель приключений, доверенное лицо
- Г) искатель приключений, доверенное лицо

19. Персонализированная и недирективная помощь людям в раскрытии и реализации их потенциала, постановке и достижении целей, в преодолении различных барьеров на пути: к эффективной работе

- А) коучинг
- Б) тренинг
- В) семинар
- Г) консультация

20. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя – аналитик:

- А) составить инструкцию, совершить великие дела, добиться выполнения работы
- Б) совершить великие дела, добиться выполнения работы
- В) сформулировать цели, совершить великие дела, добиться выполнения работы Г) найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели

21. Недостаток реинжиниринга бизнес-процессов состоит в:

- А) низкой ответственности персонала
- Б) низкой социальной приемлемости
- В) низкой квалификации персонала Г) высоком уровне трудозатрат

22. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований:

- А) ответственность юридическая Б) ответственность экономическая В) безответственность
- Г) ответственность экологическая

23. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта:

- А) расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту
- Б) расчет заработной платы сотрудников
- В) расчет материальных затрат Г)
- расчет работы консультантов

24. Экономическая политика, направленная на ограждение хозяйствующего субъекта от конкуренции:

- А) протекционизм
- Б) антимонопольная политика В)
- конкурентные преимущества Г)
- рыночные условия

25. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы:

- А) менеджер проекта Б)
- лидер проекта
- В) куратор проекта
- Г) сотрудник проекта

26. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста:

- А) основные задачи специалистов проекта Б)
- основные цели куратора проекта
- В) основные потребности консультантов
- В) основные потребности владельцев консультационной фирмы

27. Передача другому партнеру (не страховой компании) части или всей ответственности по несению риска – это:

- А) метод передачи риска Б)
- умножение риска
- В) дробление риска
- Г) трансформация риска

28. Форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это:

- А) задание на консультирование
- Б) технология консультирования
- В) оперативное управление
- Г) процесс консультирования

29. Развитие сферы консультационных, консалтинговых и аудиторских услуг в России:

- А) 10-20 годы XX века
- Б) 10 годы XI века
- В) 80-90-е годы XX века Г)
- 30-40 годы XX века

30. Мотивы покупки профессиональных услуг – тип личности покупателя–командный игрок:

- А) улучшить результаты, добиться выполнения работы
- Б) найти логичное решение, составить инструкцию, сформулировать цели
- В) улучшить результаты, добиться выполнения работы, уложиться в запланированное время и бюджет
- Г) получить одобрение руководства и сотрудников

31. Требование жесткости и последовательности со стороны руководителей; ужесточение требований к квалификации персонала и деятельности высшего руководства; высокая трудоемкость и требование специальных компетенций:

- А) достоинства реинжиниринга
- Б) недостатки применения методов реинжиниринга В) этапы реинжиниринга
- Г) задачи реинжиниринга

32. Отрасль страхования, где объектом выступает ответственность перед третьими лицами за причиненный им ущерб, вследствие какого-либо действия или бездействия - относится к следующему виду страхования:

- А) страхование имущества Б) страхование здоровья
- В) страхование ответственности
- Г) страхование имущества и здоровья

33. Минимум навыков оратора, максимум гибкости в последовательности и содержании изложения, максимум вопросов и ответов, максимум неофициальности:

- А) специфика презентаций проекта для научного семинара
- Б) специфика презентаций проекта для научных конференций
- В) специфика презентаций проекта для маленькой аудитории Г) специфика презентаций проекта для большой аудитории

34. Первый шаг в калькуляции себестоимости проекта:

- А) расчет времени, необходимого для выполнения работ по проекту
- Б) расчет заработной платы сотрудников
- В) расчет материальных затрат Г) расчет работы консультантов

35. Непринятие или частичное принятие решений, попытки сотрудников выйти из проекта, превышение бюджета проекта, чрезмерное спокойствие или возбуждение, когда сотрудники игнорируют или борются с кризисом:

- А) оценка кризиса проекта
- Б) оценка эффективности проекта В) анализ деятельности проекта
- Г) анализ результативности проекта

36. Удовлетворенность от работы, удовлетворенность клиентов, вознаграждения, перспективы служебного роста:

- А) основные задачи специалистов проекта Б) основные цели куратора проекта
- В) основные потребности консультантов

В) основные потребности владельцев консультационной фирмы

37. Критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием системы, ее элементов, взаимосвязей между системой и внешней средой или между элементами системы:

- А) Задание
- Б) проблема
- В) случай
- Г) состояние

38. Наличие хорошо освоенных процедур менеджмента всех уровней, знание большинством сотрудников порядка действий в типичных Задание х, умение быстро и точно применять стандартные алгоритмы работы:

- А) фундамент профессиональной культуры консультационной фирмы Б) деловая этика фирмы
- В) внутреннее делопроизводство фирмы
- Г) внешнее делопроизводство фирмы

39. Управление рисками, основанное на формировании определенных процедур проведения операций - относится к методу:

- А) метод управления рисками
- Б) метод регламентирования операций В) метод диверсификации
- Г) определение зон риска

40. Специфика личностей руководителей, покупающих услуги консультантов:

- А) топ-менеджер, служащий, аналитик
- Б) лидер, аналитик, катализатор, командный игрок В) командный игрок
- Г) лидер, авторитет

41. Деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем е развития и вероятности наступления кризиса:

- А) планирование Б) анализ
- В) диагностика Г) знакомство

42. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков:

- А) эволюционная модель изменений
- Б) реинжиниринг (революционная модель изменений В) корпоративная модель
- Г) модель снижения издержек

43. Структура отчета, стиль изложения, унификация терминов, направленность на

конкретных читателей:

- А) экспресс-анализ
- Б) аудиторское заключение
- В) ключевые аспекты формирования итогового документа (отчета) Г)
- фундаментальный анализ

44. Экономически обусловленный характер конкретных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним возможных требований:

- А) ответственность юридическая Б)
- ответственность экономическая В)
- безответственность
- Г) ответственность экологическая

45. Организует непосредственную работу по проекту, осуществляет ежедневное оперативное руководство мероприятиями в рамках данной работы:

- А) менеджер проекта Б)
- лидер проекта
- В) куратор проекта
- Г) сотрудник проекта

46. К консультационным методам оргдиагностики относятся: А)

- анализ организационных патологий
- Б) метод номинальных групп
- В) проблемное развивающее интервью Г)
- дерево решений
- Д) портфельный анализ

47. В чем состоит миссия сертифицированного консультанта по управлению?

- А) профессиональными методами управленческого консультирования способствовать развитию квалифицированного рынка клиентов.
- Б) реализовывать через организацию свои личные коммерческие и профессиональные интересы.
- В) профессионально и качественно консультировать клиентов по вопросам управления. Г)
- осваивать новые знания и методы работы с различными клиентами.

48. Какие типы консультационных изменений вы можете выделить?

- А) ментальные
- Б) проектные
- В) непостоянные
- Г) сложноструктурированные

49. Нововведения могут внедряться методами:

- А) «узкой базы»
- Б) конкретизирующих документов
- В) инновационного эксперимента Г)
- постепенного внедрения

50. Понятие «освоение профессии консультанта» включает в себя:
А) обязательное обучение на специализированных курсах.
Б) знание методов консультирования. В)
владение методическим аппаратом.
Г) пониманием необходимости привязки методов к личности консультанта

51. Типы клиентов в зависимости от типа ожиданий от консультанта:
А) кризисные
Б) благополучные В)
стартовые
Г) стагнат
Д) командир

52. Понятие «управляемость» характеризует:
А) воздействие на управляемый объект. Б)
эффективное управленческое решение.
В) реакция организации на управленческое воздействие.
Г) способность менеджера держать ситуацию под контролем.

53. К повышению эффективности менеджмента относится:
А) степень достижения целей организации.
Б) соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
В) увеличение количества произведенной продукции и услуг.
Г) увеличение времени работы сотрудников.

54. К базовым противоречиям организации относится:
А) цель собственника бизнеса противоречит личной цели руководителя организации. Б)
недостаток ресурсов.
В) противоречия между организацией и потребителем.
Г) противоречия между организацией и поставщиками в силу разницы организационных культур.

55. Организационная патология это
А) нерентабельный бизнес.
Б) непрофессиональное управление.
В) причина недостижения организационных целей.
Г) причина неправильного делегирования полномочий.

56. К недостаткам теории организационных патологий относится:
А) терминологическая неопределенность.
Б) слабая доказательную базу.
В) гетерогенность видов патологий.
Г) сложность применения.

Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:

4 балла – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы. Выполнено 100 % предложенных тестовых вопросов;

3 балла – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 80 –99 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

2 балла – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 60 –79% от общего объема заданных тестовых вопросов;

1 балл – получают обучающиеся правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 40-59 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

5.2.2.Оценочные материалы для коллоквиума (*контролируемые компетенции УК-10.2, ПКС-4.3*).

1 точка

Вариант 1

Задание 1

Найдите и прокомментируйте функции государственного управления, а также принципы организации и деятельности органов исполнительной власти в Федеральном Законе от 07.02.2011 N 3-ФЗ (в действующей редакции) «О полиции».

Задание 2

При проведении внутренней служебной проверки муниципального транспортного предприятия выяснилось, что его сотрудники:

- 1) Систематически пренебрегают правилами техники безопасности;
- 2) Курят на рабочем месте;
- 3) Не выполняют ряд внутренних инструкций, поскольку считают их необязательными.

Разрешите ситуацию с точки зрения сторонника теории человеческих отношений.

Вариант 2

Задание 1

Найдите и прокомментируйте функции государственного управления, а также принципы организации и деятельности органов исполнительной власти в Федеральном Законе от 27.05.2003 N 58-ФЗ (в действующей редакции) «О системе государственной службы Российской Федерации».

Задание 2

При проведении внутренней служебной проверки государственного унитарного предприятия, занимающегося производством товаров было выявлено, что:

- 1) Работники предприятия систематически опаздывают на работу;
- 2) Работники пренебрегают правилами внутреннего трудового распорядка;
- 3) Неэффективно расходуют рабочее время.

При выяснении причин нарушений оказалось, что сотрудники не видят на данной работе перспектив карьерного роста, работают на устаревшем оборудовании, не чувствуют своей значимости в организации, считают, что начальство игнорирует их проблемы.

Предложите способы улучшения ситуации с точки зрения сторонника поведенческой школы управления.

Вариант 3

Задание 1

Найдите и прокомментируйте функции государственного управления, а также принципы организации и деятельности органов исполнительной власти в Федеральном Законе от 30.03.1999 N 52-ФЗ (в действующей редакции) «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».

Задание 2

В государственном унитарном предприятии в течение долгого времени была вакантна должность первого заместителя директора. Занятие данной должности предполагает большую ответственность, поскольку включает в себя функции по распределению денежных средств, контролю за качеством выпускаемой продукции, выработку кадровой политики и подбор персонала, а также выполнению функций генерального директора, который часто отсутствует на рабочем месте по причине командировок за границу и участию в различных совещаниях. При этом многие потенциальные кандидаты на должность отмечали несоразмерно низкий уровень заработной платы по отношению к служебным обязанностям. Какие из принципов управления согласно теории А. Файоля нарушены применительно к данной ситуации?

2 точка

Вариант 1

Задание 1

Найдите и прокомментируйте функции государственного управления, а также принципы организации и деятельности органов исполнительной власти в Федеральном Законе от 07.02.2011 N 3-ФЗ (в действующей редакции) «О полиции».

Задание 2

Министерство образования и науки Российской Федерации провело проверку негосударственного высшего учебного заведения в субъекте РФ, в ходе которой были выявлены следующие факты:

- неточности в документах, характеризующих внутреннюю структуру ВУЗа, принадлежность кафедр факультетам;
 - низкий (относительно региона) уровень заработной платы персонала;
 - наличие в регионе нескольких ВУЗов, осуществляющих подготовку по аналогичным специальностям;
 - общая площадь учебно-лабораторных зданий в расчете на одного студента меньше, чем у других ВУЗов в регионе;
 - некоторые преподаватели не проходили повышение квалификации в течение 5 лет и более.
- Оцените данные критерии с точки зрения классической школы управления.

Вариант 2

Задание 1

Найдите и прокомментируйте функции государственного управления, а также принципы организации и деятельности органов исполнительной власти в Федеральном Законе от 10.01.2002 N 7-ФЗ (в действующей редакции) «Об охране окружающей среды»

Задание 2

При проведении внутренней проверки муниципального унитарного предприятия, оказывающего услуги по перевозке пассажиров общественным транспортом было выявлено, что:

- 1) Работники не строго следуют графику движения транспорта;
- 2) Не выдают пассажирам билеты, подтверждающие оплату ими проезда;
- 3) Допускают перевозку пассажиров стоя, в тех транспортных средствах, которые для этого не приспособлены.

Проанализируйте ситуацию с точки зрения Теории X и Y. Предложите способы устранения данных нарушений.

Вариант 3

Задание 1

Глава администрации Н-ской области издал постановление, в соответствии с которым на территории области в связи с нехваткой денежных средств не подлежат исполнению ряд указов Президента РФ.

Может ли Президент привлечь главу администрации к дисциплинарной ответственности за неисполнение его указов? Может ли президент освободить главу администрации от занимаемой должности? Обоснуйте свой ответ.

Задание 2

В рамках реализации программы по борьбе с коррупцией в органах исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации объявлен публичный конкурс на разработку свода правил антикоррупционного поведения для государственных служащих. Сформулируйте и обоснуйте несколько (не менее пяти) антикоррупционных правил поведения для государственных служащих (например, запрет иметь имущество за границей, обязанность отчитываться о своих расходах и др.).

3 точка

Вариант 1

Задание 1

В рамках программы реформирования судебной системы на Всероссийском съезде судей обсуждалось предложение внести изменения в кодекс судейской этики, направленные на повышение авторитета судей. В частности предлагается ввести дополнительные морально-этические требования для лиц, участвующих в конкурсе на замещение должности судьи. Сформулируйте и обоснуйте несколько (не менее десяти) правил отбора для кандидатов в судьи.

Задание 2

Заместитель начальника департамента социальной защиты Н-ской области К. был замечен на службе в нетрезвом состоянии. За это начальник указанного департамента наложил на него дисциплинарное взыскание в виде увольнения с занимаемой должности. В свою очередь К. попытался оспорить решение в суде, ссылаясь на то, что перед его увольнением по данному факту не была проведена служебная проверка. Суд отклонил жалобу, ссылаясь на то, что свою жалобу К. должен был направить не в суд, а в Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации как, орган уполномоченный решить данный вопрос. Проанализируйте ситуацию. Правомерно ли увольнение К. с занимаемой им должности? Правомерно ли поступил суд?

Является ли Министерство труда и социальной защиты РФ вышестоящим органом по отношению департаменту социальной защиты субъекта? Правомерно ли отклонил жалобу суд?

Задание 3

Генеральный директор государственного унитарного предприятия издал приказ, согласно которому лица, опаздывающие на работу более чем на 15 минут должны быть подвергнуты штрафу в размере 100 рублей, который зачисляется в пользу государственного унитарного предприятия, а курение на территории предприятия наказывается штрафом в размере 500 рублей с конфискацией сигарет.

Правомерны ли данные наказания? Проанализируйте природу административного штрафа.

Вариант 2

Задание 1

В целях повышения авторитета органов исполнительной власти в России Общественная палата выступила с инициативой принять Этический кодекс членов правительства Российской Федерации, в который предлагается включить критерии

отбора кандидатов на должности членов Правительства РФ, общие правила поведения членов Правительства, а также правила антикоррупционного поведения.

Сформулируйте и обоснуйте несколько (не менее пяти) правил каждой из трех категорий для членов Правительства РФ.

Задание 2

По иску организации к администрации района о взыскании задолженности за выполнение работ суд вынес решение, в котором обязал администрацию выплатить задолженность. Судебный пристав исполнитель в течение 8 месяцев не исполнял вынесенное судебное решение. Старший судебный пристав объявил судебному приставу-исполнителю выговор, а судья, узнав о том, что решение не исполняется, направил обращение к главе администрации, в котором просил принять меры для исполнения судебного решения и назначил главе района административный штраф за неисполнение решения суда. После этого глава района распорядился немедленно исполнить решение суда, а через неделю собрал совещание, на котором был рассмотрен вопрос о своевременном исполнении администрацией судебных решений.

Охарактеризуйте форму и методы управления, описанные в ситуации. Все ли действия законны?

Задание 3

В устав учреждения высшего профессионального образования было включено положение, согласно которому студенты, в работах которых будет обнаружен плагиат в курсовых и дипломных работах подлежат отчислению. На основании данной нормы в конце осеннего семестра из образовательного учреждения было отчислено трое студентов. Студенты подали иск в суд с требованием восстановить их в образовательном учреждении, а вышеуказанную норму признать незаконной.

Проанализируйте ситуацию. Какое решение должен вынести суд? Аргументируйте свой ответ.

Критерии формирования оценок по контрольным точкам (контрольные работы; коллоквиум)

6 баллов - ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов; обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, *5 баллов* – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов. Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, ;

4 балла – ставится за работу, если магистрант правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой.

менее *3 баллов* – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы. Обучающийся дает неверную оценку ситуации,

5.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации (контролируемые компетенции УК-10.2, ПКС-4.3).

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине «Управленческий консалтинг» в виде проведения зачета.

Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На промежуточную аттестацию отводится до 30 баллов.

Вопросы к экзамену

1. Понятие и сущность управленческого консультирования. Консультационная деятельность как связующее звено между теорией и практикой управления.
2. Особенности управленческого консультирования как особого вида профессиональной деятельности.
3. Задачи и функции управленческого консультирования.
4. Процесс управленческого консультирования. Основные этапы консультационного цикла, их содержание и особенности.
5. Технология консультационной деятельности.
6. Модели консультационной деятельности.
7. Проблемы взаимодействия консультантов с лицом, принимающим решение (ЛПР).
8. Экспресс диагностика проблем управления.
9. Анализ и совершенствование технологии управления.
10. Анализ и диагностика организационной и функциональной структур аппарата управления.
11. Диагностика информационных систем. Методы исследования информационных потоков.
12. Методы разработки решений в процессе управленческого консультирования.
13. Базовые системы в управленческом консультировании.
14. Оценка результатов и процесса управленческого консультирования.
15. Виды консультационных услуг в области управления.
16. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.
17. Классификация методов консультирования.
18. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).
19. Специфика государственного управления и проблема повышения его эффективности.
20. Консультационные органы по совершенствованию государственного управления.
21. Службы внутренних консультантов в государственных учреждениях.
22. Рост объема консультационной деятельности в государственном секторе.
23. Консультативные задания в государственном секторе.
24. Методы экономического и финансового планирования для достижения финансовых целей.
25. Финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом) в государственном управлении.
26. Методы контроля экономических и финансовых рисков при принятии управленческих решений.
27. Финансовый консалтинг. Принятие управленческих решений в финансовой сфере.
28. Экономические методы разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов
29. Методы аналитического моделирования в финансовом консалтинге.

30. Общая оценка структуры активов организации и источников его формирования по данным бухгалтерского баланса.
31. Анализ ликвидности баланса.
32. Анализ платежеспособности организации при помощи финансовых коэффициентов.
33. Приемы оценки финансовой устойчивости.
34. Методика оценки достаточности источников финансирования организации.
35. Классификация финансового состояния организации по сводным критериям оценки бухгалтерской (финансовой) отчетности (рейтинговая оценка).
36. Концепция аналитического моделирования в финансовом анализе.
37. Моделирование взаимосвязи коэффициентов, отражающих финансовое состояние.
38. Исследование модели взаимосвязи финансовых коэффициентов: использование модели для сравнительного анализа уровней и динамики финансовых коэффициентов.
39. Моделирование тенденций изменения устойчивости финансового состояния.
40. Имитационная модель финансового состояния.
41. Методы аналитического обоснования стратегических целей развития коммерческой организации.
42. Формирование системы ключевых финансовых показателей, отражающих стратегию развития организации.

Критерии формирования оценок по промежуточной аттестации

Определены в разделах 2, 3 Положения о балльно-рейтинговой системе аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова.

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

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенций ПК-11 и ПК-5 представлены в таблице 7

Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала
Способен применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использовать финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом), контролировать экономические и финансовые риски (УК-10.2)	Знать <ul style="list-style-type: none"> – Методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей; – Методы контроля экономических и финансовых рисков; 	оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1, №№1-16 и т.д.), оценочные материалы для контрольных работ (раздел 5.1.2. №№1-29 и т.д.), оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1. №№ 1-50)
	Уметь <ul style="list-style-type: none"> – Применять способы и приемы финансового и экономического планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей; 	оценочные материалы для выполнения кейсов (раздел 5.1.3. №№1,2), оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2., задания для 1-2-точек), оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3. №№1-52)

	Владеть – Финансовыми инструментами для управления финансами (бюджетом), контролировать экономические и финансовые риски;	оценочные материалы для выполнения кейсов (раздел 5.1.3.№№1,2), оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2., задания для 1-2-точек), оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3.№№1-52)
Способен применять экономические методы для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов (ПКС-4.3)	Знать Экономические методы разработки управленческих решений по структуре управления финансами	оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1, №№1-16 и т.д.), оценочные материалы для контрольных работ (раздел 5.1.2. №№1-29 и т.д.), оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1.№№ 1-50)
	Уметь Использовать экономические методы для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов	оценочные материалы для выполнения кейсов (раздел 5.1.3.№№ 3), оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2., задания для 3-точки), оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3.№№1-52)
	Владеть Методами для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов.	оценочные материалы для выполнения кейсов (раздел 5.1.3.№№3), оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2., задания для 3 точки), оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3.№№1-52)

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить формирование компетенций:

Способен применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использовать финансовые инструменты для управления финансами (бюджетом), контролировать экономические и финансовые риски (УК-10.2)

Способен применять экономические методы для разработки управленческих решений по структуре государственных (муниципальных) активов (ПКС-4.3)

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Законодательные и нормативные акты

7.1. Основная литература

1. Блинов А. О Управленческое консультирование [Электронный ресурс] /. - М. : Дашков и К, 2013. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394020520.html>
2. Иванова Е.Н. Конфликтологическое консультирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2012. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778220409.html>

3. Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг [Электронный ресурс] / - М. : Дашков и К, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394007774.html>

7.2. Дополнительная литература

1. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — ISBN 5-238-00717-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81706.html>
2. Вахрушева, О. Б. Управленческий учет : учебное пособие / О. Б. Вахрушева. — М. : Эксмо, 2010. — 188 с. — ISBN 978-5-699-41506-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/1088.html>

7.3. Периодические издания в свободном доступе

1. Управленческое консультирование <https://www.acjournal.ru/jour>
2. Большой консалтинг <http://bk-journal.ru/>
3. Менеджмент в России и за рубежом <http://www.mevriz.ru/>

7.4. Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины обучающиеся обеспечены доступом (удаленный доступ) к ресурсам:

– *общие информационные, справочные и поисковые:*

1. ЭБС Лань: <https://e.lanbook.com>
2. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
3. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru/>;
4. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>

– *к современным профессиональным базам данных:*

№п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика	Адрес сайта
1.	Научная электронная библиотека (НЭБ РФФИ)	Электронная библиотека научных публикаций - полнотекстовые версии около 4000 иностранных и 3900 отечественных научных журналов, рефераты публикаций 20 тысяч журналов, а также описания 1,5 млн. зарубежных и российских диссертаций. 2800 российских журналов на безвозмездной основе	http://elibrary.ru
2.	База данных Science Index (РИНЦ)	Национальная информационно-аналитическая система, аккумулирующая более 6 миллионов публикаций российских авторов, а также информацию об их цитировании из более 4500 российских журналов.	http://elibrary.ru

– *Кроме того обучающиеся могут воспользоваться профессиональными поисковыми системами:*

1. Полнотекстовая база данных ScienceDirect: URL: <http://www.sciencedirect.com>.

2. Реферативная база данных зарубежных изданий по экономике EconLit: URL: <http://www.ebscohost.com>
3. Для эффективного усвоения дисциплины, помимо учебного материала, студентам необходимо пользоваться данными всемирной сети Интернет, такими сайтами, как:
4. Economics online <http://www.econline.h1.ru> - целью данного проекта является создание коллекции ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. На сайте вы найдете каталог ссылок на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т. д.
5. Economicus.Ru <http://economicus.ru> - экономический портал, главной целью которого является предоставление качественной информации по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.
6. Электронная библиотека по бизнесу и финансам <http://www.finbook.biz/> - сайт предоставляет бесплатный доступ к электронным книгам по бизнесу, финансам, экономике.
7. Служба тематических толковых словарей <http://glossary.ru/>

7.5. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процесса преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы обучающихся при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

- оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя, активное использование информационных технологий, позволяющих обучающемуся в удобное для него время осваивать учебный материал;
- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы обучающихся, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят обучающихся к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

В рамках курса выполняются следующие виды самостоятельной работы:

1. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);

2. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
3. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Необходимо отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала. Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом и выполняется в обязательном порядке. Задания предложены по каждой изучаемой теме и могут готовиться индивидуально или в группе. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач. Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания.

Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории. Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений. Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий - это ряд тестов «on-line», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и по

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины включает в себя специальные помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, компьютерные классы для проведения лабораторных занятий, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия. По дисциплине «Справочно-информационные системы в экономике» имеются презентации по отдельным темам курса, позволяющие наиболее эффективно освоить представленный учебный материал.

При проведении занятий лекционного типа/семинарского типа используются:

лицензионное программное обеспечение:

- Пакет прав для учащихся на обеспечение доступа к сервису Office 365 ProPlusEdu ShrdSvr ALNG SubsVL MVL PerUsr STUUseBnft Student EES.
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition, 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal License.

свободно распространяемые программы:

- 7Z – программа-архиватор;
- Adobe Acrobat Reader – программа для чтения PDF файлов;
- Mozilla Firefox лицензия, Google Chrome – интернет-браузеры;
- Far Manager – консольный файловый менеджер для операционных систем семейства Microsoft Windows.

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и преподавателем используются следующие информационные справочные системы: ЭБС «АйПиЭрбукс», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант», СПС «Референт», СПС «Аюдар Инфо».

8.2. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые):
 - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ невизуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с нарушениями зрения;
 - задания для выполнения на зачете зачитываются ассистентом;
 - письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):

- на зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет проводится в письменной форме;

4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекту питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений);

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию обучающегося зачет проводится в устной форме.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для самостоятельной работы и коллективного пользования специальными техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория No 145 Главный корпус КБГУ.	- Комплект учебной мебели: столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); Стол для инвалидов-колясочников (1 шт.); Компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); Специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1 шт.); Принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VP Columbia (1 шт.); Портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); Бумага для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля, совместимого с принтером VP Columbia; Видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.); Сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.); Джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); Беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Trekz Titanium» (1 шт.); Проводная	Продукты MICROSOFT (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Academic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) No V 2123829 Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition No Лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: https://dictate.ms/ , Subtitle Edit, («Сурдофон» (бесплатные). Программа не визуального доступа к информации на экране компьютера JAWS for Windows (бесплатная); Программа для чтения вслух текстовых файлов (Tiger Software Suit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733); Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная).

	<p>гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Sportz Titanium» (2 шт.); Проводная гарнитура Defender (1 шт.); Персональный коммуникатор EN – 101 (5 шт.); Специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); Клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная Clevy Keyboard + Clevy Cove (3шт.); Джойстик компьютерный Joystick SimplyWorks беспроводной (3шт.); Ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEye Mini (1 шт).</p>	
--	--	--

*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы

Приложение 1

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)

в рабочую программу по дисциплине «Управленческий консалтинг» по направлению подготовки 38.03.04 –Государственное и муниципальное управление; Профиль «Государственная и муниципальная служба» на _____ учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол № ____ от "____" _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ / _____ /

Приложение 2

Распределение баллов текущего и рубежного контроля

№п/п	Вид контроля	Сумма баллов			
		Общая сумма	1-я точка	2-я точка	3-я точка
1-	Посещение занятий	до 10 баллов	до 3 б.	до 3б.	до 4б.
2-	Текущий контроль:	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	Ответ на 5 вопросов	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
	Полный правильный ответ	до 15 баллов	5 б.	5 б.	5 б.
	Неполный правильный ответ	от 3 до 15 б.	от 1 до 5 б.	от 1 до 5 б.	от 1 до 5 б.
	Ответ, содержащий неточности, ошибки	0б.	0б.	0б.	0б.
	Выполнение самостоятельных заданий (решение задач, написание рефератов, доклад, эссе)	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
1.	Рубежный контроль	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	Итого сумма текущего и рубежного контроля	до 70баллов	до 23б.	до 23б.	до 24б.
	Первый этап (базовый)уровень) – оценка «удовлетворительно»	не менее 36 б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	Второй этап (продвинутый)уровень) – оценка «хорошо»	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	Третий этап (высокий уровень) - оценка «отлично»	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б

Приложение 3

Шкала оценивания планируемых результатов обучения

Текущий и рубежный контроль

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

Промежуточная аттестация

Семестр	Шкала оценивания	
	Не зачтено (36-60)	Зачтено (61-70)
	Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачёте не ответил ни на один вопрос.	Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете представил полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса. Студенту, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, выставляется

		отметка «зачтено» без сдачи зачёта.
--	--	-------------------------------------