Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Северо-Западный университет»[1]

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борзов Александр Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.08.2026 17:16:29
Уникальный программный ключ:
455c1bb9c883bfa2e44bcad3e1ef4a33800

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ» ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА НА 2026/2027 УЧЕБНЫЙ ГОД

ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА — «ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ - ОЧНАЯ
СРОК ОБУЧЕНИЯ – 4 года
ГОД НАБОРА - 2026

Санкт-Петербург, 2026

1 Приказом ректора Автономной некоммерческой организации высшего образования «Северо-Западный университет» от 07.08.2026 № 21/1/26-О внесены изменения в обязательные компоненты основной образовательной программы высшего образования в части уточнения дат, устанавливающих периоды ее реализации для обучающихся 2026 года набора.

Изначально компоненты основной образовательной программы высшего образования для обучающихся 2026 года набора были утверждены приказом ректора Автономной некоммерческой организации высшего образования «Северо-Западный университет» от 13.04.2026 № 14/1/26-О.

Рабочая программа учебной дисциплины **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ**, части, формируемой участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль) программы бакалавриата – «Организация государственного и муниципального управления»** разработана с учётом рабочей программы воспитания, календарного плана воспитательной работы образовательной организации.

Образовательная деятельность в форме практической подготовки организована образовательной организацией при реализации учебной дисциплины **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ** (контактная работа педагогического работника с обучающимся при проведении практических/ лабораторных занятий (при наличии) по дисциплине), части, формируемой участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль) программы бакалавриата – «Организация государственного и муниципального управления»**, в условиях выполнения обучающимися определённых видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей основной образовательной программы высшего образования.

1. Цели и задачи обучения по дисциплине

Цель обучения по дисциплине «Управленческий консалтинг» - формирование у обучающихся научных знаний по осуществлению эффективной деятельности управленческого консультирования, изучение теории и практики управленческого консалтинга, потребностей рынка в услугах бизнес-консультантов, основных форм и методов управленческого консультирования, методов повышения управленческой компетентности и управленческой культуры на этапе перехода и дальнейшего развития рыночной системы хозяйства.

В области воспитания личности целями являются: формирование необходимых обучающемуся социальных и личностных качеств: гражданственности, толерантности, общей культуры, ответственности, целеустремленности, организованности, трудолюбия, коммуникабельность, работа в команде, лидерские качества.

Задачи изучения дисциплины «Управленческий консалтинг»:

- ознакомление студентов с основными понятиями управленческого консультирования;
- определение видов и форм консультирования;
- изучение типологии организационного консультирования;
- анализ методов консультирования;
- рассмотрение областей консультирования;
- определение ролевой природы консультирования;
- приобретение навыков и способностей практического применения знаний в области управленческого консультирования.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Управленческий консалтинг» направлен на формирование у обучающихся по программе высшего образования - программе бакалавриата - по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организация государственного и муниципального управления» профессиональной компетенции ПК-1 (ПК-1.1, ПК-1.2).

Код и содержание компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен анализировать состояние социально-экономической и политической среды, оценивать эффективность деятельности органов государственного, муниципального и корпоративного управления РФ	ПК-1.1 Анализирует состояние социально-экономической и политической среды в государственном, муниципальном и корпоративном управлении	***Знает:*** основы формирования социально политической среды российского государства, основные источники и методы сбора и средства хранения, переработки маркетинговой информации. ***Умеет*:** применять методы анализа социально-политической среды, анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях потенциальных рынков для проекта государственно-частного партнерства. ***Владеет:*** навыками применения методов анализа социально-политической среды в государственном и муниципальном управлении и принципами социального прогнозирования, в

	ПК-1.2 Оценивает эффективность деятельности органов государственного, муниципального и корпоративного управления РФ	***Знает:*** методы оценки эффективности деятельности органов государственной власти и служащих. ***Умеет:*** планировать и оценивать эффективность расходования бюджетных средств, оценивать эффективность проектов на основе интегральной оценки эффективности качественных и количественных критериев. ***Владеет:*** инструментами финансового менеджмента в государственном секторе;

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Управленческий консалтинг» реализуется в рамках учебных дисциплин по выбору части формируемой участниками образовательных отношений учебного плана, утвержденного в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, уровень бакалавриата.

Учебная дисциплина изучается в 8 семестре (для очной формы обучения).

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся

Согласно учебным планам общая трудоемкость дисциплины «Управленческий консалтинг» составляет 4 зачетных единиц (144 часа).

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:	**50**	**50**
Лекции	24	24
Практические занятия	24	24
В т. ч. практическая подготовка	*24*	*24*
Консультация	*2*	*2*
Самостоятельная работа	***58***	***58***
Промежуточная аттестация - экзамен	***36***	***36***
Общая трудоемкость	***144***	***144***

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации обучающихся. В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационнообразовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций, семинарских и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На семинарах рассматриваются наиболее сложные для понимания теоретические вопросы. На практических занятиях формируются практические умения и навыки, закрепленные за дисциплиной. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-образовательной среде.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

Тематический план для очной формы обучения

№	Наименование темы	Всего часов	Контактные (аудиторные) часы	Из них				Самостоятельная работа	Консультация	Контроль	Формируемые компетенции
				лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	Лабораторные работы				
1	Тема 1. Сущность и развитие управленческого консультирования	13	6	4		2*		7			ПК-1.1, ПК-1.2
2	Тема 2. Особенности управленческого консультирования в России	13	6	2		4*		7			
3	Тема 3. Принципы управленческого консультирования	13	6	4		2*		7			
4	Тема 4. Развитие системы КлиентКонсультант	13	6	2		4*		7			
5	Тема 5. Этапы управленческого консультирования	13	6	4		2*		7			
6	Тема 6. Методы и технологии управленческого консультирования	13	6	2		4*		7			
7	Тема 7. Патологии управленческих решений	14	6	4		2*		8			
8	Тема 8. Эффективность управленческого	14	6	2		4*		8			
	Консультация	2	2						2		
	Экзамен	**36**								**36**	
	Итого	**144**	**50**	24		24*		**58**	2	**36**	

***-в форме практической подготовки**

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Тема 1. Сущность и развитие управленческого консультирования (ПК-1.1, ПК-1.2) Содержание лекционных занятий:

Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж.

Морено, практика лабораторного тренинга (Т- группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).

Формирование концепции организационного развития. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Модель системы. Системообразующие факторы в организации. Организационное развитие и организационные изменения. Внедрение организационных изменений, основные особенности. Проблемы и трудности внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Основные этапы внедрения изменений в организации.

Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Термин «менеджмент-консалтинг» (по ФЕАКО). Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования организаций. Понятие «консалтинг» и «деловые услуги».

Тема 2. Особенности управленческого консультирования в России (ПК-1.1, ПК-1.2) Содержание лекционных занятий:

Национальные особенности управления организацией: культурный аспект. Специфика процесса консультирования в российских организациях. Отношения консультант - клиент. Экономические условия и формирование запроса на консультирование. Рекомендации по повышению эффективности управленческого консультирования.

Содержание практических занятий:

1. Основные источники развития организационного консультирования.
2. Формирование концепции организационного развития.
3. Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования.

Тема 3. Принципы управленческого консультирования (ПК-1.1, ПК-1.2)
Содержание лекционных занятий:

Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта.

Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании. Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.

Содержание практических занятий:

1. Экспертное и процессуальное консультирование организаций.
2. Принципы внешнего консультирования.
3. Принципы внутреннего консультирования.

Тема 4. Развитие системы Клиент-Консультант (ПК-1.1, ПК-1.2)
Содержание лекционных занятий:

Специфика консультант-клиентских отношений. Ситуации взаимодействия клиента с консультантами. Процедуры и стадии отбора консультанта. Достоинства и недостатки консультантов. Основные типы консультационных организаций. Виды структурных консультационных подразделений. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Положительный и отрицательный образы консультантов. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции. Консультант по ресурсам.

Консультант по процессу. Пропагандист (агитатор). Посредник. Инструктор (преподаватель). Помощник в решении проблем. Стратег.

Содержание практических занятий:

1. Специфика консультант-клиентских отношений.
2. Основные типы консультационных организаций.
3. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции.

Тема 5. Этапы управленческого консультирования (ПК-1.1, ПК-1.2)
Содержание лекционных занятий:

Парадоксы предварительной стадии управленческого консультирования. Предпроектная стадия (фаза подготовки) - начало работы консультанта и клиента, их первый контактом. Проектная стадия - определение организационной диагностики. Концептуальные основы организационной диагностики. Роль моделей в организационной диагностике. Основные проблемы организационной диагностики. Методическое обеспечение организационной диагностики. Фаза планирования действий и фаза внедрения проекта. Бизнес-коучинг. Задачи стадии завершения проекта (фаза завершения).

Содержание практических занятий:

1. Концептуальные основы консультационной диагностики.
2. Проектная стадия управленческого консультирования.
3. Стадия завершения проекта.

Тема 6. Методы и технологии управленческого консультирования (ПК-1.1, ПК-1.2) Содержание лекционных занятий:

Диагностика (фаза диагноза) предприятия-клиента: сбор данных и в итоге - формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики, а также получения финансовоэкономического, организационно-технического текущего состояния, деятельности и предположение будущего состояния предприятия. Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления. Подготовка материалов по результатам диагностики, основные требования к их изложению. Действия консультантов по обобщению результатов диагностики.

Возможные последствия проведения организационной диагностики.

Программный подход в управленческом консультировании - существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра». Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода. 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).

Содержание практических занятий:

1. Деятельность консультантов по обобщению результатов диагностики управления организацией.
2. Программный подход в управленческом консультировании.
3. Маркетинговый подход в управленческом консультировании.

Тема 7. Патологии управленческих решений (ПК-1.1, ПК-1.2)

Содержание лекционных занятий:

Два понимания оргпатологии: отклонение от нормы и организационная дисфункция. Две группы патологий устойчивых дисфункций: в строении организации, и в управленческих решениях. Виды патологий в строении организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия.

Разновидности патологий в организационных отношениях: бессубъектность, стагнация (пассивный и активный риск), неуправляемость, конфликт, клика, преобладание личных отношений над служебными.

Виды патологий управленческих решений: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решением и исполнением, демотивирующий стиль руководства, инверсия.

Содержание практических занятий:

1. Отклонение от нормы и их оценка.
2. Организационные дисфункции.
3. Виды патологий.

Тема 8. Эффективность управленческого консультирования (ПК-1.1, ПК-1.2)
Содержание лекционных занятий:

Ожидания Клиента, влияние Консультанта на их корректировку. Понятие положительного экономического эффекта. Значение временного фактора. Зависимость положительной оценки от области применения управленческого консультирования. Ревизия маркетинга и управления. Ревизия разовых мероприятий. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные; количественные и качественные. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

Содержание практических занятий:

1. Качество консультационных услуг.
2. Эффективность и результативность консультирования.
3. Оценка процесса консультирования.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управленческий консалтинг» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада (эссе) по заданной проблеме;
- разработка презентаций;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- выполнение контрольных заданий;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

№ п/п	**Вид учебно-методического обеспечения**
1.	Общие методические рекомендации по изучению дисциплины
2.	Методические рекомендации по самостоятельной работе
3.	Вопросы для письменного/устного опроса, тематика докладов.
4.	Контрольные задания (варианты).
5.	Тестовые задания.
6.	Темы для разработки презентаций
7.	Темы Круглого стола
8.	Вопросы к экзамену.

7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине[1]

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций, определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в АНО ВО «СЗУ».

7.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

На этапах текущего контроля успеваемости показателями оценивания уровня сформированности компетенции являются результаты тестирования, устных опросов, коллоквиумов и выполнения контрольных работ по темам.

Критерии оценки результатов тестирования, устных опросов и выполнения контрольных работ по дисциплине «Управленческий консалтинг»

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
41-56	5 - «Отлично»
30-40	4 - «Хорошо»
12-29	3 - «Удовлетворительно»
0-12	2 - «Неудовлетворительно»

На этапе промежуточной аттестации по дисциплине «Управленческий консалтинг» показателями оценивания компетенций являются результаты обучения по дисциплине.

Показатели оценивания компетенций

ПК-1.1

Знает: основы формирования социально-политической среды российского государства, основные источники и методы сбора и средства хранения, переработки маркетинговой информации.
***Умеет*:** применять методы анализа социально-политической среды, анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях потенциальных рынков для проекта государственно-частного партнерства.
Владеет: навыками применения методов анализа социально-политической среды в государственном и муниципальном управлении и принципами социального прогнозирования, в составлении прогнозов социальных и политических процессов, финансирования проектов государственно-частного партнерства.

ПК-1.2

Знает: методы оценки эффективности деятельности органов государственной власти и служащих.

Умеет: планировать и оценивать эффективность расходования бюджетных средств, оценивать эффективность проектов на основе интегральной оценки эффективности качественных и количественных критериев.

Владеет: инструментами финансового менеджмента в государственном секторе; навыками проведения финансового анализа деятельности государственных учреждений.

Шкала оценивания, в зависимости от уровня сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций

[1] Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

«Недостаточный»	«Пороговый»	«Продвинутый»	«Высокий»
Индикаторы универсальной компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Индикаторы универсальной компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности	Индикаторы универсальной компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Индикаторы универсальной компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности,
Описание критериев оценивания			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточн	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные,
предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	программой дисциплины; - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и
Оценка «неудовлетворительн	**Оценка «удовлетворительн**	**Оценка «хорошо»**	**Оценка «отлично»**

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности индикаторов компетенций, закрепленных за дисциплиной.

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Положительная оценка по дисциплине выставляется, в случае если индикаторы компетенции, закрепленные за дисциплиной, сформированы на уровне не ниже порогового уровня.

7.2 . Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний,

умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций[2]

Примерный комплект заданий для *текущего контроля* успеваемости

По решению кафедры и при наличии соответствующих материалов в базе Электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС) текущий контроль успеваемости может проводиться посредством ЭИОС.

Типовые задания для проведения текущего контроля обучающихся (ПК-1.1, ПК-1.2)

Опрос по темам:

1. Составьте таблицу по основным источникам развития управленческого консультирования
2. Сравните в таблице концепции организационного развития.
3. Подготовить примеры конкретных российских предприятий СМИ, Интернет для выявления причин проведения управленческого консультирования.
4. Составьте схему возникновения и реализацию запроса на управленческое консультирование.
5. Перечислите внутренние и внешние причины снижения эффективности деятельности современных российских предприятий
6. Дайте сравнительную характеристику терминам «консалтинг» и «деловые услуги».
7. Составьте таблицу видов консультационной деятельности.
8. Составить таблицу ответственности клиента и консультанта.
9. Составить таблицу ролевых позиций консультанта с указанием их характеристик и ситуаций применения.
10. Составить перечень источников информации для поиска консультационных фирм.
11. Подобрать примеры (СМИ, Интернет) предприятий с конкретными проблемами (финансы, потеря рынка, отсутствие специалистов, и т.д.) и сформулировать вероятный запрос.
12. Составить таблицу подходов к управленческому консультированию с точки зрения технологии осуществления.
13. Составить схему последовательности осуществления процесса консультирования.
14. Составить схему порядка проведения диагностических мероприятий.
15. Подобрать или придумать 2 примера проблемной ситуации для проведения диагностики в процессе управленческого консультирования (к проведению интерактивного занятия).
16. Составить сравнительную таблицу«Программный и маркетинговый подход в управленческом консультировании (Методы, цели, объекты, временной интервал).
17. Составить таблицу методов по этапам консультирования.
18. Составить схему оргпатологий по группам и видам.
19. Описать 2-3 примера различных организационных патологий.
20. Создать перечень характеристик эффективной деятельности организации.
21. Создать таблицу условий достижения положительного результата консультирования как для клиента, так и для консультанта.

Примерные темы докладов (ПК-1.1, ПК-1.2)

[2] Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

1. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
3. Организация совместной работы консультанта и клиента в процесс управленческого консультирования.
4. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
5. Характеристика ассоциаций консультантов.
6. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
7. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
8. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
9. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
10. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
11. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
12. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
13. Процедура выбора консультантов клиентами.
14. Критерии профессионализма консультанта.
15. Деловые услуги и консультационная деятельность.
16. Причины обращения клиентов к консультантам.
17. Характеристика деловых услуг.
18. Качество консультирования.
19. Методы диагностики состояния компании-клиента.
20. Предварительная и проектная стадии консультирования.

Примерные тестовые задания для текущего контроля (ПК-1.1, ПК-1.2)

1. Управление - это:

а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;

г) инициативная деятельность, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от владения имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг

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. Кто не является субъектом консультирования?

а) западные консультанты;

б) внутренние консультанты;

в) внешние консультанты;
г) клиенты

5. Отличительная черта консультанта от менеджера:
а) умение принимать решения;
б) широкий кругозор;
в) ораторские навыки;
г) независимый взгляд на компанию со стороны

6. Основной фактор производства консультационных услуг:
а) гибкость и легкая адаптивность;
б) интеллектуальный капитал;
в) ораторское искусство;
г) знание иностранных языков
7. 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

8. Объектами консультирования могут являться:
а) частные и государственные предприятия;
б) зарубежная консультационная организация;
в) ассоциация консультантов;
г) отечественная консультационная организация

9. Какая формулировка не подходит к определению управленческого консалтинга?
а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента;
в) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента; решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности

10. Управленческое консультирование — это понятие:
а) нестабильно развивающейся экономики;
б) экономики переходного периода;
в) рыночной экономики;
г) плановой экономики

11. Экспертное консультирование - это:
а) приглашение эксперта;
б) сбор консультантом информации о клиенте;
в) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
г) нет правильного ответа

12. Предметом консультирования являются:

а) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур;
б) управление;
в) экономика и управление;
г) экономика

13. Компании привлекают консультантов по управлению для:
а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
б) повышения квалификации персонала;
в) проведения налоговой проверки;
г) проведение аудиторской проверки

14. Основными факторами, определяющими качество консалтинговых услуг, являются:
а) опыт клиента;
б) информационно-методическое обеспечение консультантов;
в) опыт консультантов;
г) управление консалтинговым бизнесом

15. Одним из свойств товара «управленческий консалтинг» является:
а) осязаемость;
б) несохраняемость;
в) непостоянство качества;
г) неотделимость от источника

16. В соответствии с попредметной классификацией консалтинговые услуги делятся:
а) в зависимости от отраслевой принадлежности компании-клиента;
б) в зависимости от содержания тех элементов менеджмента, на которые они направлены;
в) в зависимости от используемого консультантами набора инструментов и методов диагностики;
г) в зависимости от предмета консультирования

17. Где работают внутренние консультанты?
а) в организации-клиенте;
б) в консультирующей организации;
в) в научно-исследовательском институте;
г) в ассоциации консультантов

18. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?
а) виды консультирования;
б) предмет консультирования;
в) цель консультирования;
г) объекты консультирования

19. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
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

20. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

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

21. Деловые услуги - это:
а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т. п. в предметной области интересов (проблем) клиента;
б) услуги по консультированию клиента в области управления бизнесом;
в) виды деятельности, создающие условия для эффективного функционирования экономики;
г) совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц

22. Виды профессиональных услуг, с которыми связано управленческое консультирование:
а) торговля, рекрутмент, логистика;
б) юридические услуги, аудит, реинжиниринг;
в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
г) все ответы верны

23. Внешние консультанты - это:
а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации; сотрудники внешних учреждений;
б) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
в) нет правильного ответа

24. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:
а) изменения нормативно-законодательной базы;
б) изучения и внедрения опыта международных организаций;
в) повышения качества работы;
г) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний

25. Какова основная проблема развития управленческого консалтинга в России?
а) неразвитость системы региональных центров консалтинговых услуг в России;
б) большинство консалтинговых компаний сосредоточены в Москве;
в) отсутствие востребованности консалтинговых услуг в России;
г) отсутствие запросов на консалтинговые услуги со стороны государства;
д) законодательные ограничения для развития консалтинговых услуг в России

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся
(ПК-1.1, ПК-1.2)

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управленческий консалтинг» проводится в форме экзамена. (ПК-1.1, ПК-1.2)

Типовые вопросы к экзамену (ПК-1.1, ПК-1.2)

1. Сущность и содержание термина «деловые услуги».
2. Направления деятельности в сфере деловых услуг.

3. Основные черты консультирования как вида деятельности.
4. Понятие управленческого консультирования и его характерные черты.
5. Консультационная услуга.
6. Виды консультационных услуг.
7. Модель процесса решения проблем в организации, типичные ошибки определения проблемы.
8. Основные причины обращения руководства организаций к консультантам.
9. Мировые тенденции развития управленческого консультирования.
10. Изменения в работе зарубежных консультантов за последние 20 лет.
11. Основные виды консультационных организаций.
12. Сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего консультирования.
13. Должности консультантов в различных отраслях экономики России.
14. Организационное оформление внутреннего консультирования.
15. Стратегическое мышление консультантов.
16. Источники информации для поиска консультационных фирм.
17. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
18. Содержание этапов консультационной деятельности.
19. Методы и формы консультационной деятельности.
20. Особенности консультационной деятельности.
21. Контрактный договор.
22. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
23. Модели консультирования.
24. Управление процессом изменений.
25. Консультирование по вопросам управленческого развития.
26. Источники и основные пути получения информации для диагностики.
27. Тенденции в развитии управленческого консультирования.
28. Особенности работы зарубежных консультантов.
29. Основные виды консультационных организаций.
30. Сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего консультирования.
31. Должности консультантов в различных отраслях экономики России.
32. Основы внутреннего консультирования.
33. Особенности мышления консультантов.
34. Источники информации для поиска консультационных фирм.
35. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы.
36. Этапы консультационной деятельности.
37. Методы и формы консультационной деятельности.
38. Технологии консультационной деятельности.
39. Основные составляющие контрактного договора.
40. Особенности отношений между консультантом и клиентом.

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

Основная литература:

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник: [16+]/А. М. Блюмин. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 362 с.: табл., схем. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710930. - Библиогр. в кн. - ISBN 9785-394-05109-8. - Текст: электронный.

2. Ярковская, Т. В., Управленческий консалтинг: учебное пособие/Т. В. Ярковская. — Москва: Русайнс, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-466-05590-0. — URL:

https://book.ru/book/953049 . — Текст: электронный.

Дополнительная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование: учебник/А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2023. - 211 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710002. - Библиогр. в кн. - ISBN 9785-394-05162-3. - Текст: электронный.

2. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг»: учебное пособие: [16+]/С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 98 с.: табл. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003. - Библиогр. в кн. - ISBN 9785-4499-0414-0. - DOI 10.23681/571003. - Текст: электронный.

Периодические издания:

1. Менеджмент и Бизнес-Администрирование/изд. Академия менеджмента и бизнес-администрирования; гл. ред. Т. А. Козенкова; учред. ЗАО "ЭЖ МЕДИА". - Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2014 - 2023. - схем., табл. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=journal red&jid=704465. - ISSN 2075-1826. - Текст: электронный.

2. Методы менеджмента качества/изд. ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»; гл. ред. С. Э. Кедрова; учред. Всероссийская организация качества, ООО «РИА «Стандарты и качество». - Москва: РИА «Стандарты и качество», 2013 - 2024. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/mdex.php?page=joumal red&jid=712204. - ISSN 0130-6898. - Текст: электронный

3. Российский экономический журнал/ изд. Академия менеджмента и бизнес-администрирования; гл. ред. А. Ю. Мелентьев; учред. ЗАО "ЭЖ МЕДИА". - Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2021-2023. - ил. -схем., табл. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=journal red&jid=702745. - ISSN 0130-9757. - Текст: электронный.

4. Business Excellence/гл. ред. Т. Киселева; учред. и изд. РИА «Стандарты и качество»; учред. Н. Томпсон. - Москва : РИА «Стандарты и качество», 2013-2024. - ил. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=journal red&jid=712195. - ISSN 1813-9485. - Текст: электронный.

5. Фундаментальные науки и современность: международный научный журнал/гл. ред. А. С. Бажин ; учред. А. С. Бажин. - Владивосток: Эксперт-Наука, 2018-2021. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=journal red&jid=685649. - Текст: электронный.

Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)// Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 04.07.2020.

2. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).

3. Гражданский кодекс РФ, часть вторая от 26.01.1996 №14-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).

4. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019)

5. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

6. Федеральный закон от 24 июля 1998 № 1807-1 «О языках народов Российской Федерации» (с изменениями и доп. от 24 июля 1998 г. 3 135-ФЗ).

7. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» от 08 августа 2001 г. № 129-ФЗ.

8. Федеральный закон от 22 октября 2004 г. №125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2004- № 43 (с изменениями от 4 декабря 2006 №202-ФЗ.

9. Федеральный закон от 27 июля 2006г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации». // Собрание законодательства РФ - 2006- № 31.

10. Постановление Правительства РФ от 8 июля 1997 г. № 835 «О первичных учетных документах».

11. Постановление Госкомстата №1 от 05.01.2004 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

12. Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения, утв. Росархивом 06.10.2000.

13. Федеральный закон от 24 июля 1998 № 1807-1 «О языках народов Российской Федерации» (с изменениями и доп. от 24 июля 1998 г. 3 135-ФЗ).

14. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» от 08 августа 2001 г. № 129-ФЗ.

15. Федеральный закон от 27 июля 2006г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации». // Собрание законодательства РФ - 2006- № 31.

16. Федеральный закон от 22 октября 2004г. №125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2004- № 43 (с изменениями от 4 декабря 2006 №202-ФЗ.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР):

- Национальная электронная библиотека - http://www.rusneb.ru
- Официальный сайт Правительства РФ - http://www.gov.ru
- Официальный сайт журнала «Вопросы экономики» - https://www.vopreco.ru/jour?locale=ru RU
- Официальный сайт журнала «Эксперт» - https://expert.ru/
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - https://rosstat.gov.ru/
- Официальный интернет- портал правовой информации - http://pravo.gov.ru

- Электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова - электронная библиотека статей по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению - http://grebennikon.ru
- Федеральный портал «Российское образование» - http://www.edu.ru;
- http://elibrary.ru - научная электронная библиотека

6) электронно-библиотечные системы (ЭБС):

№ п/п	Дисциплина	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность
1	Управленческий консалтинг	www.book.ru	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет
2	Управленческий консалтинг	www.biblioclub.ru	Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет

Современные профессиональные базы данных

https://rosstat. gov.ru/	Федеральная служба государственной статистики
http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/	портал Электронная библиотека: диссертации
http://www.hr-life.ru	HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей
https://www.cfin.ru/rubricator.sht ml	База данных «Библиотека управления» менеджмент
https://mintrud. gov. ru/opendata	База открытых данных и Минтруда
https://iq.hse.ru/	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»
https://www.csr.ru/ru/	База данных исследований Центра стратегических разработок
http://ibcm.biz	База данных «Библиотека подходов к управлению изменениями» портала Управление изменениями - проект Василия Демьяненко -

10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Управленческий консалтинг»

10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление успешное овладение содержанием дисциплины «Управленческий консалтинг» предполагает выполнение обучаемыми ряда рекомендаций.

Основными видами учебной работы являются лекционные, семинарские и практические занятия. Групповое обсуждение и индивидуальные консультации в процессе решения учебных задач, в т. ч. посредством электронной образовательной среды СЗУ.

Успешное изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» предполагает целенаправленную работу обучающихся над освоением ее теоретического содержания, предусмотренного учебной программой, активное участие в подготовке и проведении активных и интерактивных форм учебных занятий. В связи с этим обучающиеся должны руководствоваться рядом методических указаний.

Во-первых, при изучении дисциплины следует опираться и уметь конспектировать лекции, так как в учебниках, как правило, излагаются общепринятые, устоявшиеся научные взгляды.

Во-вторых, обучающийся обязан целенаправленно готовиться к практическим занятиям.

В-третьих, обучающемуся следует внимательно изучить целевую установку по изучаемой дисциплине и квалификационные требования, предъявляемые к подготовке выпускников, рабочую программу и тематический план. Это позволит четко представлять круг изучаемых дисциплиной проблем, ее место и роль в подготовке бакалавра.

В-четвертых, качественное и в полном объеме изучение дисциплины возможно при активной работе в часы самостоятельной подготовки. Обучающийся должен использовать нормативные документы, научную литературу и другие источники, раскрывающие в полном объеме содержание дисциплины. Список основной и дополнительной литературы, сайтов интернета предлагается в рабочей программе. При этом следует иметь в виду, что для глубокого изучения дисциплины необходима литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия, в том числе и электронные;

б) справочная литература - энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат дисциплины.

Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы.

Для успешного овладения содержанием дисциплины «Управленческий консалтинг» обучающиеся должны выполнить нижеследующие указания:

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к занятиям **лекционного типа**:

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к **семинарским** занятиям**:**

Подготовке студентов к семинарскому занятию, как правило, предшествует соответствующий лекционный блок. Обучающиеся имеют возможность ознакомиться с планом семинара, изучить и законспектировать рекомендованную литературу, основные документы по теме. Обычно на семинарское занятие выносятся несколько вопросов. Кроме них на семинаре также может быть заслушан и обсужден доклад (сообщение) на актуальную тему, с которым обычно выступают наиболее подготовленные обучающиеся. Тема доклада либо является заглавной в проблематике всего семинара, либо обобщающей. Докладчику целесообразно заблаговременно в индивидуальном порядке получить у преподавателя методические рекомендации по подготовке доклада. По наиболее сложным вопросам обучающиеся также могут проконсультироваться у преподавателя в ходе подготовки к семинарскому занятию.

Подготовка к семинарскому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий. Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Для полноценной подготовки к семинару чтения учебника крайне недостаточно - в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника - вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинарскому занятию.

Работа над литературой состоит из трёх этапов - чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы. Перед конспектированием следует прочитать текст,

чтобы составить о нем предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к **практическим** занятиям**:**

Подготовка к практическим занятиям включает 2 этапа: 1-й - организационный; 2-й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументированно. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста (не допускается и простое чтение конспекта). Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом обучающийся может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, используя факты и наблюдения в сфере современных международных отношений.

10.2. Методические рекомендации для обучающихся по самостоятельной работе

Самостоятельная работа является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных заданий;
- разработку презентаций;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на практических занятиях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:

- повторения лекционного материала;
- подготовки к семинарским и практическим занятиям;
- изучения основной и дополнительной литературы;
- изучения нормативно-правовых актов;
- подготовки к контрольным заданиям, тестированию и т.д.;
- подготовки к практическим занятиям устных докладов (эссе, рефератов) и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя.

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий, монографий и статей, а также официальных материалов, в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить

внимание на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;
2) основных аргументов;
3) выводов.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции - это сравнительное чтение, в ходе которого обучающийся знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности имевших место международно-политических событий, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемой дисциплины. Другой способ - это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста доклада (эссе) или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих коллег, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим обучающимся.

Подготовка к промежуточной аттестации:

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Основная литература и значительная часть дополнительной литературы по дисциплине «Управленческий консалтинг» имеется в библиотеке СЗУ.

Непосредственная самостоятельная работа по подготовке к зачету призвана лишь систематизировать, уточнить, упорядочить уже приобретенные знания, навыки и умения, упрочить интеллектуальную и психологическую готовность успешного прохождения аттестации по учебной дисциплине.

Методические рекомендации по самостоятельному освоению пропущенных тем дисциплины

Преподаватель называет обучающемуся даты пропущенных занятий и количество пропущенных учебных часов.

Форма отработки обучающимся пропущенного занятия выбирается преподавателем.

На отработку занятия обучающийся должен явиться согласно расписанию консультативных часов преподавателя, которое имеется на кафедре.

При себе обучающийся должен иметь выданное ему задание и отчет по его выполнению.

Отработка обучающимся *пропущенных лекций* проводится в следующих формах:

1) самостоятельное написание обучающимся краткого реферата по теме пропущенной лекции с последующим собеседованием с преподавателем;
2) самостоятельное написание обучающимся конспекта лекции с последующим собеседованием с преподавателем.

Как правило, отработка пропущенной лекции должна быть осуществлена до рубежного тестирования по соответствующей теме учебной программы.

Отработка обучающимся пропущенного *семинарского занятия* проводится в форме самостоятельной работы над вопросами семинара с кратким их конспектированием или схематизацией с последующим собеседованием с преподавателем.

Пропущенное *семинарское занятие* отрабатывается в следующей форме: обучающийся приходит на семинар по пропущенной теме в специально выделенное для этого время; он готовит реферат по теме пропущенного семинара с использованием дополнительной литературы и отвечает на вопросы преподавателя.

Пропущенные семинарские занятия должны отрабатываться своевременно, до рубежного контроля (контрольная аттестация) по соответствующему разделу учебной дисциплины.

Отработка обучающимся пропущенного *практического занятия* проводится в форме самостоятельной работы обучающегося над вопросами практического занятия с кратким их конспектированием или схематизацией с последующим собеседованием с преподавателем.

Если пропущено *практическое занятие*, то оно отрабатывается в следующей форме: - обучающийся приходит на практическое занятие по пропущенной теме в специально выделенное для этого время; он самостоятельно выполняет практическую работу и отвечает на вопросы преподавателя.

Пропущенные практические занятия должны отрабатываться своевременно, до рубежного контроля (контрольная аттестация) по соответствующему разделу учебной дисциплины.

Преподаватель, согласно графику консультативных часов, принимает отработку пропущенного занятия у обучающегося, делает соответствующую отметку. Отработка засчитывается, если обучающийся демонстрирует зачетный уровень теоретической осведомленности по пропущенному материалу. Обучающемуся, получившему незачетную оценку, отработка не засчитывается.

Зачетный уровень теоретической осведомленности заключается в том, что обучающийся свободно оперирует терминологией, которая рассматривалась на занятии, которое подлежит отработке, отвечает развернуто на вопросы, подкрепляя материал примерами.

Обучающийся допускается к зачету по дисциплине при условии отработки всех занятий, предусмотренных учебным планом данного семестра по данной дисциплине. Обучающемуся, имеющему право на свободное посещение занятий, выдается график индивидуальной работы, согласованный на кафедрах и утвержденный деканом факультета.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Управленческий консалтинг» применяются **следующие информационные технологии:**

1) аудио-, видео-, иные демонстрационные средства (в том числе видеолекции и презентации);
2) доступ в режиме on-line в Электронные библиотечные системы;
3) доступ обучающимся в электронную информационно-образовательную среду.

Программное обеспечение:

1. *Ежегодно обновляемое лицензионное ПО*
   Microsoft Windows 10 Pro.
   Microsoft Office 2019 Professional Plus.
   Kaspersky Endpoint Security

2. *Свободно распространяемое ПО*
   7-Zip, Adobe Acrobat Reader, Mozilla FireFox, Google Chrome, PDF24, Agent Kaspersky, Classic Shell, Adobe Acrobat, MultiPresenter, OneDrive, KLite Codec, OBS Studio, BANDICAM

Информационно-справочные системы:
Информационно-правовое обеспечение «Гарант» - www.garant.ru.

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

Аудиторный фонд, необходимый для осуществления образовательного процесса по дисциплине представляет собой учебные аудитории для проведения учебных занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Данные учебные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Аудитории, оснащённые стационарным мультимедийным/переносным мультимедийным оборудованием, оснащены широкополосным доступом в сеть интернет.

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой
учебная аудитория № 301 **Специализированная многофункциональная учебная аудитория для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, подтверждающая наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования** (*включая, специализированную мебель и технические средства обучения*): письменные столы обучающихся; стулья обучающихся; письменный стол педагогического работника; стул педагогического работника; **технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории, в том числе демонстрационное оборудование:** магнитно-маркерная доска; мультимедийный проектор; экран; **компьютерная техника:** ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационнообразовательной среде организации	191015, г. Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская, д.7, лит. А

учебная аудитория № 309 **Специализированная многофункциональная учебная аудитория для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, подтверждающая наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования** (*включая, специализированную мебель и технические средства обучения*): письменные столы обучающихся; стулья обучающихся письменный стол педагогического работника; стул педагогического работника; **технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории, в том числе демонстрационное оборудование:** магнитно-маркерная доска; мультимедийный проектор; экран; **компьютерная техника:** ноутбук с возможностью подключения к сети	191015, г. Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская, д.7, лит. А

13.Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;
- создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступлений с докладами и защитой выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимые в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимые в устной форме - не более чем на 20 мин.;
- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более 15 мин.

Университет устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № ___) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № ___) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № ___) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № ___) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № ___) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

_____
(подпись, инициалы и фамилия)