

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Брянский филиал РАНХиГС**

Кафедра государственного, муниципального управления  
и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры государственного,  
муниципального управления и управления  
персоналом  
Протокол № 12  
от «05» сентября 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.28 Управленческий консалтинг**

**Упр. консалтинг**

*краткое наименование дисциплины (при наличии)*

по направлению подготовки

**38.03.04 – Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки)*

**Государственная и муниципальная служба**

*направленность (профиль/специализация)*

**бакалавр**

*(квалификация)*

**очная**

*(формы обучения)*

Год набора - 2019

Брянск, 2018г.

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного, муниципального  
управления и управления персоналом **Фещенко В.В.**

Заведующая кафедрой государственного, муниципального управления и управления  
персоналом, кандидат политических наук, доцент **Болховитина Т.С.**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины.....	5
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	16
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	24
	6.1 Основная литература.....	24
	6.2 Дополнительная литература.....	24
	6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	24
	6.4. Нормативные правовые документы.....	24
	6.5. Интернет-ресурсы.....	25
	6.6. Иные источники.....	25
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	25

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.28 «Управленческий консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК-1.3	Способность принимать и исполнять управленческие решения на основе экспертных предложений в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК-1.3	на уровне знаний: - основ консалтинга;
		на уровне умений: - принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности;
		на уровне навыков: - использования инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческих решений

**2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

**Объем дисциплины**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы, всего 108 академических часов или 81 астрономических часа. Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

Вид работы	Количество	Количество
------------	------------	------------

	академических часов	астрономических часов
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>54</b>	<b>40,5</b>
Лекции	24	18
Практические занятия	30	22,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>54</b>	<b>40,5</b>

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.28 «Управленческий консалтинг» осваивается в соответствии с учебным планом на 4 курсе в 7 семестре.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачёт (при реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий организация промежуточной аттестации осуществляется посредством информационно-образовательной среды Филиала).

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
1.1	Предмет и содержание дисциплины «Управленческий консалтинг»	<b>8</b>	2	-	2	-	4	Д
1.2	Становление и развитие управленческого консалтинга	<b>8</b>	2	-	2	-	4	Д, О,
1.3	Управленческое консультирование в России.	<b>8</b>	2	-	2		4	Д, ОПЛ
1.4	Консалтинговый процесс.	<b>16</b>	4	-	4		8	Д.ОПЛ
1.5	Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.	<b>20</b>	4	-	6		10	Д, ОПЛ
1.6	Поведение и коммуникация в консалтинге.	<b>16</b>	4	-	4		8	Д.ОПЛ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
1.7	Маркетинг консалтинговых услуг.	8	2	-	2	-	4	Д, ОПЛ
1.8	Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями	12	2		4		6	Д, ОПЛ
1.9	Управленческое консультирование малом бизнесе	12	2		4		6	Д, Ке, Т
	<b>Промежуточная аттестация</b>		<b>зачёт</b>					
	<b>Всего часов</b>	<b>108/81</b>	<b>24/18</b>	<b>-</b>	<b>30/22,5</b>		<b>54/40,5</b>	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), обзор профессиональной литературы (ОПЛ), тестирование (Т), доклад-презентация (Д), кейс (Ке) и др.

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Управленческий консалтинг»**

Понятие управленческого консалтинга. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. Цели, задачи и содержание дисциплины.

#### **Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга**

Возникновение и становление управленческого консалтинга (первый этап - 20-е годы - этап становления управленческого консультирования. 30-40-ые годы - этап триумфального шествия консалтинга по всему миру. Формирование европейской школы консалтинга. Проникновение консалтинга в государственную сферу, 50-60 годы - «золотые» годы консультирования. 70-ые годы по настоящее время этап видового разнообразия консультирования). Состояние рынка консалтинговых услуг. Тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга.

#### **Тема 3. Управленческое консультирование в России.**

Возникновение управленческого консультирования в России. Стадии развития консультационного рынка в РФ. Типы консалтинговых структур в РФ. Факторы, определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России. Проблемы в развитии консалтинга в России. Профессиональные объединения консультантов в РФ.

#### **Тема 4. Консалтинговый процесс.**

Стадии процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи стадии, приглашение консультанта, формирование технического задания, формирование коммерческого предложения, виды договоров, заключение договора. Проектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи стадии, этапы

стадии (диагностика, разработка решений, внедрение решений) и их специфические особенности. Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели и задачи стадии.

#### **Тема 5. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.**

Реинжиниринг бизнес-процессов - основные понятия и принципы, факторы, способствующие успешному проведению, организационные аспекты реинжиниринга, организационные изменения как результат его проведения, новая организационная структура компании, построение моделей бизнес-процессов. Бенчмаркинг - определение, цели проведения, этапы, виды, факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, принципы бенчмаркинга. Аутсорсинг - понятие, виды, выгоды от его использования. Коучинг - определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов.

#### **Тема 6. Поведение и коммуникация в консалтинге.**

Взаимодействие «консультант - клиент»; поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Психологические проблемы взаимоотношения «консультант - клиент», базовые правила для успешной работы в команде. Стадии роста команды (ощущения, внешние проявления, потребности команды, надлежащий стиль управления). Управление изменениями (причины сопротивления изменениям, стадии процесса перемен, особенности стадий, действия наставника на каждой из них, мотивация сотрудников в процессе перемен).

#### **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг.**

Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Методы учета интересов клиентов. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге. Маркетинговая стратегия. Поиск клиентов по Кросману.

#### **Тема 8. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями.**

Развитие информационных технологии. Консалтинг и информационные технологии. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Управление знаниями: понятие, цели, организационные аспекты построения системы управления знаниями, характеристика обучающейся организации, требования к информации. Внедрение систем управления знаниями.

#### **Тема 9. Управленческое консультирование в малом бизнесе.**

Особенности малого предпринимательства: тип экономического поведения, скорость передачи информации, привлечение рабочей силы, уровень взаимозаменяемости работников, степень управляемости, начальный капитал, возможность накопления капитала, сфера приложения малого бизнеса, номенклатура выпускаемой продукции, степень взаимодействия с потребителями, возможности получения кредита. Роль малого бизнеса в рыночной экономике: занятость населения, доля обеспечения ВВП малыми предпринимательскими структурами, доля поступлений в госбюджет, доля производства товаров и услуг и др. Условия развития малого бизнеса, особенности малого бизнеса и консалтинг, франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса: участники сделок, договор франшизы, виды франчайзинга, характерные особенности сотрудничества. Приоритеты спроса на консалтинговые услуги в малом бизнесе. Инфраструктура поддержки предпринимательства в России.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.25 «Управленческий консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: фронтальный опрос, конспектирование;
- при проведении занятий практического типа: устный опрос, доклады-презентации, тестирование;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: устный опрос, разработка кейсов;
- при реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий организация текущего контроля осуществляется посредством информационно-образовательной среды Филиала.

4.1.2. Промежуточная аттестация предусмотрена учебным планом в форме зачёта. Зачет проводится в форме устного собеседования по вопросам к зачету или в форме письменного тестирования. При реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий промежуточная аттестация осуществляется посредством информационно-образовательной среды Филиала.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

###### **Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

###### **Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Управленческий консалтинг»**

###### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите основные подходы к определению понятия «управленческий консалтинг».
2. Назовите предметные области управленческого консультирования.

###### **Темы докладов-презентаций:**

1. Управленческий консалтинг и профессиональные услуги: общее и особенное.
2. Основные виды профессиональных услуг.

###### **Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга**

###### **Вопросы для устного опроса:**

1. Перечислите условия становления управленческого консалтинга.
2. Охарактеризуйте современное состояние консалтинговых услуг.

###### **Темы докладов-презентаций:**

1. Формирование европейской школы консалтинга.
2. Тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга.

###### **Тема 3. Управленческое консультирование в России.**

###### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите основные условия развития консалтинговых услуг в России.
2. Перечислите стадии развития консультационного рынка в РФ.

###### **Темы докладов-презентаций:**

1. Проблемы развития консалтинга в России.



2. Профессиональные объединения консультантов в России.

#### **Тема 4. Консалтинговый процесс.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите стадии процесса консультирования.
2. Перечислите основополагающие условия консалтингового процесса.

##### **Темы докладов-презентаций:**

1. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
2. Проектная стадия консалтингового процесса.
3. Послепроектная стадия консалтингового процесса.

#### **Тема 5. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Перечислите основные методы бизнес –процессов в консалтинговой деятельности.
2. Назовите основные условия развития методов консалтинговой деятельности.

##### **Темы докладов-презентаций:**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов.
2. Бенчмаркинг.
3. Аутсорсинг.

#### **Тема 6. Поведение и коммуникация в консалтинге.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Дайте краткую характеристику взаимодействию «консультант - клиент» в консалтинговой деятельности.
2. Перечислите методы воздействия на «систему клиента».

##### **Темы докладов-презентаций:**

1. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант - клиент».
2. Управление изменениями в консалтинговой деятельности.

#### **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. В чём состоит специфика маркетинга консалтинговых услуг.
2. Перечислите методы учёта интересов клиента.

##### **Темы докладов-презентаций:**

1. Методы привлечения новых клиентов.
2. Поиск клиентов по Кросману.

#### **Тема 8. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите основные условия развития информационных технологий в консалтинговой деятельности.
2. Условия построения системы управления знаниями.

##### **Темы докладов-презентаций:**

1. Консалтинг и информационные технологии: общее и особенное.
2. Управление знаниями: понятие, цели, организационные аспекты.

#### **Тема 9. Управленческое консультирование в малом бизнесе.**

### Вопросы для устного опроса:

1. Назовите особенности малого предпринимательства, востребующие консалтинг.
2. Перечислите условия развития консалтинга в сфере малого предпринимательства.

### Темы докладов-презентаций:

1. Приоритеты спроса на консалтинговые услуги в малом бизнесе.
2. Инфраструктура поддержки предпринимательства в России.

### Примерные темы для разработки кейсов:

1. Место управленческого консультирования в системе менеджменте организации.
2. Особенности развития управленческого консалтинга в странах Запада
3. Развитие управленческого консультирования в России
4. Бенчмаркинг в системе методов управленческого консалтинга
5. Особенности технологии коучинга.
6. Место реинжиниринга в управленческом консалтинге.
7. Эффективность управленческого консультирования.
8. Этика консалтинговой деятельности.
9. Виды аутсорсинга в управленческом консультировании.
10. Методология консалтингового процесса.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учётом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК-1.3	Способность принимать и исполнять управленческие решения на основе экспертных предложений в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

#### Показатели и критерии оценивания компетенций с учётом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
ПК-1.3 Способность принимать и исполнять управленческие решения на основе экспертных предложений в	Знает основы консалтинга. Владеет навыками взаимодействия с экспертами в процессе принятия и исполнения	Демонстрирует знания основ консалтинга. Демонстрирует технологии взаимодействия с экспертами в процессе принятия и

том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.	управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
---	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету по дисциплине «Управленческий консалтинг»

1. Основные подходы к определению сущности управленческого консалтинга.
2. Управленческий консалтинг в структуре деловых услуг
3. Виды консалтинговых услуг
4. Субъекты и объекты консультирования. Ролевая природа консалтинговой деятельности.
5. Типы консалтинговых организаций, их различия и характеристики.
6. Концептуализация управленческого консалтинга.
7. Консалтинг в различных сферах управления. Особенности и различия.
8. Анализ спроса и предложения на рынке консалтинговых услуг
9. Критерии выбора консалтинговой организации
10. Этапы консалтингового процесса
11. Ассоциации консалтинговых компаний и другие виды объединений.
12. Нормативное правовое обеспечение консалтинговой деятельности, её сертификация и лицензирование.
13. Профессиональная этика в сфере консалтинговых услуг.
14. Понятие диагностического консультирования.
15. Понятие процессного консультирования.
16. Понятие обучающего консультирования.
17. Функциональный подход к управленческому консультированию
18. Внутреннее и внешнее консультирование: общее и особенное.
19. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности в России.
20. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
21. Роль консультанта в управленческом консультировании.
22. Роль клиента в управленческом консультировании.
23. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
24. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
25. Понятие клиента консалтинговых организаций.
26. Формы оказания услуг российскими консультантами.
27. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
28. Цели и задачи управленческого консультирования.
29. Условия формирования цен на консультационные услуги.
30. Принципы управленческого консультирования.
31. Классификация управленческого консультирования.
32. Предмет управленческого консультирования.

33. Методы управленческого консультирования.
34. Этапы развития управленческого консультирования.
35. Понятие процесса управленческого консультирования.
36. Этапы подготовки в управленческом консультировании.
37. Этапы диагноза в управленческом консультировании.
38. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
39. Планирование действий в управленческом консультировании.
40. Контроль в процессе управленческого консультирования.
41. Способы оценки результатов управленческого консультирования.
42. Определение эффекта от работы консультанта.

### Пример тестовых заданий для контроля знаний студентов

- 1. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:**
  - а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
  - б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;**
  - в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
  - г) модой.
- 2. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:**
  - а) малочисленная клиентская база;
  - б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;**
  - в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
  - г) конкуренция.
- 3. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**
  - а) да;
  - б) нет;**
  - в) возможно;
  - г) иногда.
- 4. Процесс консультирования:**
  - а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;**
  - б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
  - в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепций управления и человеческого фактора;
  - г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.
- 5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:**
  - а) широкий кругозор;
  - б) ораторские навыки;
  - в) независимый взгляд на компанию со стороны;**
  - г) умение принимать решения.

Полный набор оценочных материалов (тестовых заданий для промежуточной аттестации) утвержден кафедрой менеджмента, государственного и муниципального управления (протокол заседания кафедры от 04.09.2017г. №1) и хранится в фонде кафедры, за которой закреплена дисциплина

### Шкала оценивания устного ответа

<b>Требования к знаниям</b>	<b>Оценка</b>
Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, логично и аргументировано его излагает его на зачете, умеет актуализировать теоретические знания, для выполнения практического задания, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.	40-100 баллов
Студент, не может выполнить практическое задание и ответить на теоретический вопрос. Учебные достижения в семестровый период демонстрировали низкий уровень овладения программным материалом по минимальной планке.	0-39 баллов

#### **Шкала оценивания тестирования**

<b>кол-во правильных ответов</b>	<b>кол-во баллов</b>
0-6	0-39 баллов
7-30	40-100 баллов

По окончании изучения дисциплины баллы, набранные обучающимся по итогам текущего контроля, суммируются с баллами, полученными на промежуточной аттестации (зачет) и формируют итоговую оценку по дисциплине. Весомость текущего контроля составляет 70%, промежуточной аттестации - 30%. Итоговая оценка по дисциплине (максимум - 100 баллов) =  $0,3 * (\text{баллы, полученные на промежуточной аттестации}) + 0,7 * (\text{баллы, полученные по итогам текущего контроля})$ .

Регулярно занимающиеся обучающиеся, набравшие при текущем контроле 60 баллов и более, могут автоматически получить оценку «зачтено» без участия в промежуточной аттестации.

Баллы текущего контроля набираются студентов в течение учебного семестра за следующие виды работ:

**Таблица Система текущего контроля по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Форма работы студента</b>	<b>Кол-во баллов</b>	<b>График сдачи работы</b>
1.	Ответ по вопросам пр.занятий	1 балл	в теч. семестра
2.	Обзор профессиональной литературы (библиографический список)	5 баллов (за один библиографический список, max 2 списка за семестр)	в теч. семестра
3.	Выполнение доклада-презентации	5 баллов (за 1 презентацию, max 3 презентации за семестр)	в теч. семестра
4.	Разработка кейса	20 баллов (не более одного кейса)	в теч. семестра

#### **Схема расчёта оценки по дисциплине (пример)**

Вид аттестации	Удельный вес оценки	Баллы, полученные обучающимся	Баллы с учетом удельного веса	Всего баллов	Семестровая оценка
<b>Текущий контроль</b>	70%	80	$80 \times 70\% = 56$	<b>56+21=76</b>	<b>77 баллов «зачтено»</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	30%	70	$70 \times 30\% = 21$		

В зачетную ведомость и зачетную книжку выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Перевод баллов в шкалу оценивания, выставляемой в зачетную ведомость и зачетную книжку обучающегося отметки:

0-39 баллов	не зачтено
40-100 баллов	зачтено

#### 4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация проводится по каждой составляющей образовательной программы в соответствии с действующим локальным нормативным актом РАНХиГС, регламентирующим проведение промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация по конкретной составляющей образовательной программы проводится в том семестре (семестрах), в котором (-ых) осваивается данная составляющая образовательной программы и (или) завершается ее освоение.

Промежуточная аттестация проводится посредством аттестационных испытаний в форме экзамена или зачета (в том числе дифференцированного зачета). Конкретная форма промежуточной аттестации определяется учебным планом.

Экзамены и зачеты проводятся, как правило, в устной или письменной форме, которая устанавливается в рабочей программе дисциплины. Независимо от формы проведения аттестационного испытания обучающимся должны быть обеспечены объективность оценки и единообразие требований.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются:

при проведении экзамена – по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»);

при проведении зачета – по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»), или традиционной балльной системе оценивания.

Порядок перевода количества баллов, набранных в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, в традиционную балльную или бинарную систему оценивания определяется рабочей программой дисциплины.

Успешным является прохождение экзамена или зачета с оценкой «зачтено» или «удовлетворительно» и выше. По образовательным программам высшего образования количество аттестационных испытаний промежуточной аттестации в учебном году определяется учебным планом.

Аттестационное испытание проводится преподавателем (далее – экзаменатор) или экзаменационной комиссией (при проведении второй повторной промежуточной аттестации по данной дисциплине, а также при передаче успешно сданного аттестационного испытания в целях повышения положительной оценки).

Оформление результата прохождения аттестационного испытания осуществляется посредством его фиксации в экзаменационной или зачетной ведомости или направлении на сдачу зачета или экзамена, а также в зачетной книжке обучающегося. Оценки

«неудовлетворительно» и «не зачтено» фиксируются только в ведомости. Неявка на экзамен или зачет фиксируется в ведомости отметкой «не явился».

В случае проведения экзамена или зачета экзаменационной комиссией результат сдачи экзамена или зачета оформляется также протоколом заседания экзаменационной комиссии.

При прохождении аттестационного испытания обучающиеся должны иметь при себе зачетные книжки, которые они перед его началом предъявляют экзаменатору или председателю экзаменационной комиссии.

При проведении аттестационного испытания обучающийся может использовать базы данных, программные продукты и иные материалы, разрешенные к использованию рабочей программой дисциплины.

При проведении аттестационного испытания не допускается наличие у обучающегося посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестационного испытания, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (подготовки к ответу на вопрос) обучающимся. Обучающиеся, нарушившие правила проведения аттестационного испытания, могут быть представлены к применению мер дисциплинарного взыскания.

Время подготовки ответа при сдаче аттестационного испытания в устной форме составляет не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). При подготовке обучающийся может вести записи в листе устного ответа.

При сдаче аттестационного испытания в устной форме вопросы и задания, подлежащие изложению и выполнению обучающимся, определяются в билете (при проведении аттестационного испытания по билетам) или экзаменатором (председателем экзаменационной комиссии).

При сдаче аттестационного испытания в устной форме по билетам обучающийся, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по выбранному билету, имеет право выбора второго билета с соответствующим продлением времени на подготовку к ответу. При этом оценка снижается на один балл по традиционной балльной системе оценивания. Выбор третьего билета не допускается.

В случае проведения аттестационного испытания в устной форме экзаменатору или членам экзаменационной комиссии предоставляется право задавать обучающемуся дополнительные вопросы в рамках рабочей программы дисциплины по вопросам, указанным в билете или определенным для изложения обучающимся экзаменатором (председателем экзаменационной комиссии).

В исключительных случаях и при согласии экзаменатора (председателя экзаменационной комиссии) директор филиала может разрешить обучающемуся по его мотивированному заявлению досрочное прохождение аттестационного испытания в течение соответствующего семестра. Досрочное прохождение аттестационного испытания осуществляется при условии отсутствия академической задолженности без освобождения обучающегося от текущих учебных занятий (в том числе практики). Результаты сдачи впоследствии вносятся в зачетную или экзаменационную ведомость.

Обучающийся имеет право на пересдачу успешно сданных аттестационных испытаний с целью повышения положительной оценки не более чем по трем составляющим образовательной программы за весь период обучения (однократно по каждой составляющей образовательной программы). Пересдача аттестационного испытания осуществляется при условии отсутствия академической задолженности без освобождения обучающегося от текущих учебных занятий (в том числе практики).

Не допускается взимание платы с обучающихся за прохождение (в том числе повторное, досрочное) промежуточной аттестации.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине (дисциплинам) за исключением факультативных, или непрохождение промежуточной аттестации без уважительной причины признаются академической задолженностью.

Обучающимся, не прошедшим промежуточную аттестацию в установленные сроки по уважительной причине, подтвержденной документально, а также имеющим академическую задолженность, филиалом определяется иной срок (сроки) прохождения аттестационного испытания.

Обучающиеся, имеющие академическую задолженность, вправе пройти промежуточную аттестацию по соответствующей дисциплине не более двух раз.

Если обучающийся не ликвидировал академическую задолженность при прохождении повторной промежуточной аттестации в первый раз (первая повторная промежуточная аттестация), ему предоставляется возможность пройти повторную промежуточную аттестацию во второй раз (вторая повторная промежуточная аттестация) с проведением указанной аттестации экзаменационной комиссией.

Повторная промежуточная аттестация проводится не позднее истечения периода времени, составляющего один год после образования академической задолженности. В указанный период не включаются время болезни обучающегося, нахождение его в академическом отпуске или отпуске по беременности и родам.

Обучающиеся, не ликвидировавшие в установленные сроки академическую задолженность, отчисляются из РАНХиГС как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «Управленческий консалтинг» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (занятия лекционного и семинарского типов) и самостоятельной работы обучающихся.

При реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий образовательные материалы размещаются в информационно-образовательной среде Филиала.

Самостоятельная работа студентов является составной частью образовательных программ высшего образования. Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками самостоятельной деятельности в решении профессиональных задач, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению учебных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются: освоение содержания основных положений учебного курса в процессе подготовки к семинарским, практическим и лабораторным занятиям, выполнения практических заданий; умение использовать материал, освоенный в ходе самостоятельной работы, при подготовке рефератов, курсовых работ, выпускной квалификационной работы, а также для подготовки к текущему контролю и промежуточной аттестации; формирование у студента самостоятельного мышления и стремления к саморазвитию. Основными формами организации самостоятельной работы являются: аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа, объемом часов в соответствии с учебным планом по данной дисциплине.

**Текущая самостоятельная работа**, направленная на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как самоконтроль и контроль со стороны преподавателя. Сопровождение самостоятельной работы студентов может быть организовано в следующих формах:

- согласование индивидуальных планов (виды и темы заданий, сроки предоставления результатов) самостоятельной работы студента в пределах часов, отведенных на самостоятельную работу);



- консультации (индивидуальные, групповые) по оказанию помощи при разработке плана или программы работы над индивидуальным проектом;
- оценка результатов выполненных заданий;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку.

**Методическое обеспечение самостоятельной работы преподавателем состоит из:**

- определения учебных тем/аспектов/вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, при наличии интереса к данной теме;
- определения контрольных вопросов и практических заданий, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа может выполняться обучающимся в читальном зале библиотеки, в компьютерных классах, а также в домашних условиях. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает контролируемый доступ к лабораторному оборудованию, приборам, базам данных, к ресурсу Интернет. Предусмотрено получение студентами профессиональных консультаций, контроля и помощи со стороны преподавателя.

**Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа**, направленная на развитие интеллектуальных умений, повышение творческого потенциала студентов

Включает следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск, анализ, структурирование и презентация информации;
- анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме;
- разработку кейса.

**Контроль самостоятельной работы.**

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как самоконтроль и контроль со стороны преподавателя. Сопровождение самостоятельной работы студентов может быть организовано в следующих формах: согласование индивидуальных планов (виды и темы заданий, сроки предоставления результатов) самостоятельной работы студента в пределах часов, отведенных на самостоятельную работу); консультации (индивидуальные, групповые) по оказанию помощи при разработке плана или программы работы над индивидуальным проектом; оценка результатов выполненных заданий.

**Методические рекомендации по подготовке студентов к занятиям лекционного типа**

Лекционное преподавание закладывает основы научных знаний, подводит теоретическую базу под изучаемую науку, знакомит слушателей с методологией исследования и указывает направления их работы по всем остальным формам и методам учебных занятий.

Лучшему усвоению материала способствует записывание лекции. Дословно следует записывать определения, признаки, выводы, диктуемые лектором. В целом же конспект лекции должен отражать основное содержание лекции, записанной своими словами, кратко и сжато.

Конспектируя лекцию, следует обязательно записывать источники, на которые ссылается автор, их можно будет изучить в ходе самостоятельной работы.

В конце конспекта каждой лекции следует оставить одну чистую страницу, чтобы, читая учебник, дополнительную литературу, можно было дополнить текст лекции.

## **Методические рекомендации по подготовке студентов к занятиям семинарского типа (практические занятия)**

На практических занятиях углубленно рассматриваются наиболее сложные вопросы учебного курса, обсуждаются материалы лекций и самостоятельной работы. Практические занятия призваны способствовать закреплению и углублению знаний обучающихся.

Практическое занятие начинается вступительным словом преподавателя. Затем заслушиваются доклады по вопросам плана практического занятия, подготовленные студентами. Докладчики назначаются преподавателем по ходу занятия (как правило, из числа желающих). Все студенты должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут).

Выступление студента на практическом занятии должно отвечать следующим требованиям: в нём излагается суть, теория рассматриваемого вопроса, даётся анализ исторического и нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной науки. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргументами, доказательствами, примерами и иллюстрациями. Ответы должны быть грамотными и в литературном отношении.

Докладчику задаются вопросы, после ответов, на которые все желающие вносят уточнения и дополнения. Преподаватель может вызвать студентов и для ответа на вопросы, не освещённые в ходе доклада.

Обсуждение, как правило, заканчивается заключением преподавателя, которое необходимо внимательно выслушать, усвоить и записать данные им рекомендации, советы.

Часть практических занятий проводится в форме дискуссии – обсуждения сложной проблемы, по которой нет единого мнения среди специалистов, ученых и практических работников.

Цели дискуссии:

1. Поиск новых знаний, расширение и углубление имеющихся знаний за счет обмена информацией между студентами и преподавателями.
2. Развитие навыков коллегиального принятия управленческих решений.
3. Развитие методического мышления, формирование умения публично выступать, отстаивать свою точку зрения.

В вводной части дискуссии преподаватель мотивирует тему, ее проблемность, значимость, необходимость обсуждения и принятия коллегиального решения, сообщает порядок проведения дискуссии, проверяет готовность студентов к занятию.

В основной части дискуссионного занятия выступают студенты либо от своего имени (совещательная дискуссия), либо от группы (панельная дискуссия). После каждого выступления преподаватель или студенты дополняют выступающего сообщением новых сведений.

В заключительной части дискуссии преподаватель дает краткую формулировку выводов (решений) по существу обсуждаемой проблемы с учетом выступлений студентов, мнений специалистов в этой области знаний и обосновывает предпочтительность той или иной точки зрения.

Преподаватель дает оценку заслушанным выступлениям, степени творческой активности и самостоятельности студентов, сообщает проставленные в журнал учебных занятий оценки успеваемости и отвечает на вопросы студентов.

Основу подготовки студентов к любому практическому занятию составляет систематическое, вдумчивое изучение учебной и научной литературы. Особое значение следует обращать на новые термины. Поэтому при подготовке к занятиям следует активно пользоваться справочной литературой, различного рода словарями.

Рекомендуется иметь специальную тетрадь для практических занятий. В неё следует заносить планы ответов на поставленные вопросы, заметки студента в ходе занятия,

дополнительные пояснения преподавателя, а также возникающие и требующие дополнительной консультации вопросы.

### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Практические занятия являются одним из видов занятий при изучении дисциплины и включают самостоятельную подготовку студентов по заранее предложенному плану темы, разработку кейса и его защиту, подготовку докладов-презентаций, подготовку обзора профессиональной литературы по заданной теме.

Целью практических занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

В процессе подготовки к практическим занятиям студент учится:

- 1) самостоятельно работать с научной, учебной литературой, научными изданиями, справочниками;
- 2) находить, отбирать и обобщать, анализировать информацию;
- 3) выступать перед аудиторией;
- 4) рационально усваивать категориальный аппарат.

Для подготовки к устному опросу студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в настоящей рабочей программе и доводятся до студентов заранее.

Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой.

Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционных занятий, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

За участие в устном опросе студент может получить 1-2 балла в зависимости от полноты ответа.

### **Методические рекомендации к обзору профессиональной литературы**

Результатом обзора профессиональной литературы является подготовка библиографического списка.

Библиографический список — обязательный элемент любой научной работы — реферата, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке.

Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

### **Методические рекомендации для подготовки доклада-презентации.**

#### **Требования к содержанию мультимедийной презентации:**

- соответствие содержания презентации поставленным дидактическим целям и задачам;
- соблюдение принятых правил орфографии, пунктуации, сокращений и правил оформления текста (отсутствие точки в заголовках и т.д.);
- отсутствие фактических ошибок, достоверность представленной информации;
- лаконичность текста на слайде;
- завершенность (содержание каждой части текстовой информации логически завершено);
- объединение семантически связанных информационных элементов в целостно воспринимающиеся группы;
- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста;
- расположение информации на слайде (предпочтительно горизонтальное расположение информации, сверху вниз по главной диагонали; наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана; если на слайде картинка, надпись должна располагаться под ней; желательно форматировать текст по ширине; не допускать «рваных» краев текста);
- наличие не более одного логического ударения: краснота, яркость, обводка, мигание, движение;
- информация подана привлекательно, оригинально, обращает внимание учащихся.

#### **Требования к тексту:**

- читаемость текста на фоне слайда презентации (текст отчетливо виден на фоне слайда, использование контрастных цветов для фона и текста);
- кегль шрифта соответствует возрастным особенностям учащихся и должен быть не менее 24 пунктов;
- отношение толщины основных штрихов шрифта к их высоте ориентировочно составляет 1:5; наиболее удобочитаемое отношение размера шрифта к промежуткам между буквами: от 1:0,375 до 1:0,75;
- использование шрифтов без засечек (их легче читать) и не более 3-х вариантов шрифта;
- длина строки не более 36 знаков;
- расстояние между строками внутри абзаца 1,5, а между абзацев – 2 интервала;
- подчеркивание используется лишь в гиперссылках.

#### **Требования к дизайну:**

- использование единого стиля оформления;
- соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) содержанию презентации;
- использование для фона слайда психологически комфортного тона;
- фон должен являться элементом заднего (второго) плана: выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее;
- использование не более трех цветов на одном слайде (один для фона, второй для заголовков, третий для текста);
- соответствие шаблона представляемой теме (в некоторых случаях может быть нейтральным);
- целесообразность использования анимационных эффектов.

#### **Методические рекомендации по разработке кейса**

В рамках самостоятельной работы предлагается разработать и защитить кейс, представляющий собой самостоятельное учебно-научное исследование по определенной проблематике, которую выбирает непосредственно студент, опираясь на текст Генерального соглашения между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014-2017 годы.

Тема утверждается преподавателем.

Работа предусматривает закрепление теоретических знаний, полученных студентами во время занятий по данной дисциплине. Ее назначение: углубить знания по отдельным вопросам исследования социально-экономических и политических процессов, выявить умение применять свои знания в работе с конкретными материалами региональной практики.

Объем работы не должен превышать 10 страниц машинописного текста (кроме приложений). Машинописный текст целесообразно набирать на компьютере шрифтом Times New Roman, размер шрифта 14, через 1,5 интервала на стандартных листах белой бумаги формата А4 размером 297x210 мм, с полями правое, верхнее и нижнее 1,5 см, левое (для сшивания) 3,0 см.

Необходимо оставить поля, пронумеровать страницы, в конце работы привести список использованной литературы, включая ведомственные материалы, публикуемые в печати, проставить дату и личную подпись. Иллюстрация материалов графиками и диаграммами оценивается положительно. Кейс, выполненный небрежно, неразборчиво, содержащий зачеркнутые строки, вписанные слова, стилистические и грамматические ошибки, возвращается для исправления.

Перед написанием кейса надо ознакомиться с сущностью темы выбранного варианта в современной учебной и научной литературе, в том числе в периодически изданиях. Материалы нужно подбирать таким образом, чтобы все вопросы темы выбранного варианта были раскрыты на основе анализа работы конкретного органа государственной или муниципальной власти, предприятия или организации разных форм собственности, возможно использовать актуальный зарубежный опыт.

При разработке кейса студенту целесообразно ссылаться на нормативные и законодательные акты по предусмотренным вопросам.

В начале работы целесообразно представить актуальность выбранной темы. Целесообразно в ходе выбора иллюстративного материала перед раскрытием вопросов дать краткую характеристику выбранной организации (название организации, наименование отрасли или сферы деятельности, тип производства, режим работы, особенности организации и нормирования труда, связанные со спецификой деятельности или месторасположением предприятия).

В завершении обязательна заключительная часть, состоящая из вопросов, ответы на которые требуют анализа представленных в кейсе материалов.

Структурное содержание кейса конкретизируется каждым студентом в зависимости от избранной темы и располагается в его начале.

### **Перечень вопросов для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и семинарского типов**

#### **Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Управленческий консалтинг»**

1. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
2. Ценообразование на консалтинговые услуги.
3. современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.8-32 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.12-19 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-

04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга**

1. Тенденции развития управленческого консалтинга.
2. Перспективы развития управленческого консалтинга.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.8-32 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.19-27 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **Тема 3. Управленческое консультирование в России.**

1. Профессиональные объединения консультантов в РФ и особенности их деятельности.
2. Особенности деятельности профессиональных объединений консультантов в РФ.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.8-32 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.19-27 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **Тема 4. Консалтинговый процесс.**

1. Основные стадии консалтингового процесса.
2. Особенности реализации стадий консалтингового процесса

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.34-56 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.73-109 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **Тема 5. Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.**

1. Построение бизнес-моделей консалтингового процесса.
2. Основные методы бизнес-процессов консалтинговой деятельности.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.34-56 —

(Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.73-109 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

#### **Тема 6. Поведение и коммуникация в консалтинге.**

1. Поведенческие роли консультанта.
2. Особенности поведенческих ролей консультанта.
3. Нежелательная практика поведенческих ролей системы «консультант-клиент».

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.34-109 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.110-118 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

#### **Тема 7. Маркетинг консалтинговых услуг.**

1. Программы развития консалтинговой практики.
2. Маркетинговые технологии в консалтинговой деятельности

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.34-109 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.49-72 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

#### **Тема 8. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями.**

1. Внедрение системы управления знаниями.
2. Информационные технологии в консалтинговой деятельности.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.34-109 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.49-72 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **Тема 9. Управленческое консультирование в малом бизнесе.**

1. Инфраструктура консалтинговой деятельности в малом предпринимательстве.
2. Особенности консалтинговой деятельности и в малом предпринимательстве.

Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — №4-109 — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — С.49-72 — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 162 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00009-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6>

2. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Ю. Забродин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 130 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-534-04393-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/F2FEFCBB-8350-4DF8-A0F8-EF9D855C2411>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Г. Халин [и др.] ; под ред. В. Г. Халина, Г. В. Черновой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. - 494 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-5201-8. <https://www.biblio-online.ru/book/8D604E99-FC0E-4483-9F5E-54AAD6B89852>

2. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014. - 212 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211) [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

### **6.4. Нормативные правовые документы.**



1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://ecsocman.edu.ru> - федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
2. <http://www.businesspress.ru> – сайт «Деловая пресса», содержит большое количество статей, характеризующих развитие бизнеса.
3. <http://www.ts-ru.com> - электронный журнал по менеджменту, содержит статьи и новостной блок о развитии менеджмента.
4. <http://www.cfin.ru> - сайт «Корпоративный менеджмент». Представлен полным архивом журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту.
5. <http://www.nickgs.narod.ru> - сайт освещает экономические проблемы, имеет подбор ссылок на периодические социально-экономические издания.
6. <http://www.allbest.ru/libraries.htm> - большой каталог электронных библиотек.
7. <http://aup.ru> - административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе". Книги, статьи, документы.

#### **6.6. Иные источники**

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. Журнал «Общественные науки и современность»

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

#### **Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа и групповых и индивидуальных консультаций:**

Рабочие места студентов: столы/парты, стулья;  
рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра, автоматизированное рабочее место;  
телевизионная плазменная панель/проектор и экран;  
аудиторная меловая доска;  
локальная сеть;  
доступ в Интернет

#### **Помещения для самостоятельной работы студентов:**

Рабочие места студентов: столы/парты, стулья;  
автоматизированные рабочие места (системный блок, монитор, клавиатура, мышь);  
принтер;  
локальная сеть;  
доступ в Интернет

#### **Перечень программного обеспечения и информационных ресурсов, баз данных:**

##### **Программное обеспечение:**

##### **лицензионное:**

Операционная система в учебных аудиториях Microsoft Windows 7.  
Microsoft Office Professional Plus 2016 RUS.  
Справочная правовая система Консультант Плюс.

### **свободно распространяемое программное обеспечение:**

**NVDA** — программа экранного доступа для операционных систем семейства Windows, позволяющая незрячим и слабовидящим пользователям работать на компьютере без дополнительных финансовых затрат на специализированное программное обеспечение.

Посредством речевого синтезатора информация считывается с экрана и озвучивается вслух, обеспечивая возможность речевого доступа к самому разнообразному контенту.

Apache OpenOffice;

[Acrobat Reader DC](#) и [Flash Player](#);

программное обеспечение, предназначенное для работы в Глобальной сети Интернет и архивирования файлов;

и другое.

**Для обучающихся филиала доступны следующие информационные базы и ресурсы:**

Электронно-библиотечная система издательства «ЛАНЬ» (<http://e.lanbook.com/>).

Электронно-библиотечная система «Юрайт» ([www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru)).

Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (<http://www.iprbookshop.ru/>).

[Электронный ресурс SAGE Publications Inc](http://journals.sagepub.com) (<http://journals.sagepub.com>).

[Информационная база данных EBSCO Publishing](http://search.ebscohost.com/) (<http://search.ebscohost.com/>).

[Электронный ресурс EAST VIEW INFORMATION SERVICES, INC \(коллекции электронных научных и практических журналов\)](http://dlib.eastview.com/) (<http://dlib.eastview.com/>).

[Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](http://grebennikon.ru) (<http://grebennikon.ru>).

[База данных PROQUEST](http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html) - Ebrary(пакет - Academic Complete) (<http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>).

Доступ к вышеперечисленным информационным ресурсам и базам данных осуществляется только по IP – адресам, зарегистрированным за Брянским филиалом РАНХиГС и только с автоматизированных рабочих мест, включенных в локальную сеть филиала.

Частично вышеперечисленные информационные ресурсы и базы данных доступны авторизованным пользователям, прошедшим первичную регистрацию в библиотеке филиала.

[SCOPUS](#) - одна из крупнейших мировых библиографических и реферативных баз данных, а также инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях.

Доступ к данному информационному ресурсу осуществляется в индивидуальном порядке при обращении к администратору научно – организационного отдела филиала.

Информационная поддержка обучающихся осуществляется в электронной образовательной среде обучения для проработки отдельных вопросов, выполнения заданий, обмена информацией с преподавателем (<http://moodle.rane-brf.ru/login/index.php>).